



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**ELIS ELAINE SOUSA E SILVA**

**SUPERANDO O SUBAPROVEITAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS:  
proposições em engajamento com base nos adicionais de qualificação pagos pelos  
Ministérios Públicos da Região Nordeste**

**MOSSORÓ – RN  
2023**

**ELIS ELAINE SOUSA E SILVA**

**SUPERANDO O SUBAPROVEITAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS:  
proposições em engajamento com base nos adicionais de qualificação pagos pelos  
Ministérios Públicos da Região Nordeste**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)

**MOSSORÓ – RN  
2023**

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586 Silva , Elis Elaine Sousa e .  
SUPERANDO O SUBAPROVEITAMENTO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS: proposições em engajamento com base nos  
adicionais de qualificação pagos pelos Ministérios  
Públicos da Região Nordeste / Elis Elaine Sousa e  
Silva . - 2023.  
89 f. : il.

Orientador: Carlos Alano Soares de Almeida.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Mestrado Profissional em Administração Pública,  
2023.

1. Adicional de Qualificação. 2. Engajamento.  
3. Ministério Público. I. Almeida, Carlos Alano  
Soares de , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ELIS ELAINE SOUSA E SILVA

**SUPERANDO O SUBAPROVEITAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS:  
proposições em engajamento com base nos adicionais de qualificação pagos pelos  
Ministérios Públicos da Região Nordeste**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)

Aprovada em: 29/06/2023

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente



**CARLOS ALANO SOARES DE ALMEIDA**

Data: 25/09/2023 21:44:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida – Orientador  
PROFIAP/ Universidade Federal do Semi-árido

---

Profa. Dra. Maria de Fátima Nobrega Barbosa – Examinadora Externa à Instituição

PROFIAP/ Universidade Federal de Campina Grande

Documento assinado digitalmente



**ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA**

Data: 26/09/2023 09:19:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira – Examinadora Externa ao Programa  
Universidade Estadual do Rio Grande do Norte

A todos aqueles que se permitem errar.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que colocou o desejo no meu coração e me guiou para realizá-lo.

A minha avó (*in memoriam*), que me ensinou, por meio da sua vida, o significado da palavra autorresponsabilidade.

Ao meu avô (*in memoriam*), que me ensinou a importância do servir.

A minha mãe, pelo amor com que me criou, e que posteriormente foi ampliado para aqueles que eu mais amo.

Às minhas irmãs, por serem as melhores irmãs que alguém poderia ter, e por me ensinarem o valor das diferenças.

Ao meu esposo, por escolher diariamente fazer parte dessa história e me fazer acreditar em coisas que pareciam impossíveis.

Às minhas filhas, por me permitirem viver a experiência da maternidade e me levarem a, diariamente, repensar a pessoa que eu quero ser.

Ao meu orientador, pela paciência e humanidade durante todo o período de realização deste trabalho.

À banca examinadora, pelas valiosas colaborações e pelo respeito ao processo de pesquisa.

E aos meus colegas de curso, por terem enriquecido a minha experiência e tornado a caminhada muito mais leve.

“Mas o fruto do Espírito é amor, alegria, paz, paciência, bondade, benevolência, fé, mansidão e domínio de si. Contra essas coisas não existe lei.”

(Gálatas 5:22)

## RESUMO

Diante de um cenário onde o modelo de gestão por competências é o adotado pela administração pública, o qual tem como primeiro pilar o conhecimento, e considerando que os estudos realizados na última década tem demonstrado que o engajamento tem impacto positivo no trabalho, mas que persiste a escassez de estudos que transformem a teoria em prática, sirvam de apoio aos gestores organizacionais e sejam adequados à realidade organizacional, respeitando seus valores surgiu o presente estudo. A pesquisa teve como objetivo identificar medidas capazes de aumentar o engajamento e promover um melhor aproveitamento dos servidores públicos, tendo como base os resultados gerados pelo Adicional de Qualificação (AQ) e os valores organizacionais. A busca pelo objetivo ocorreu por meio de pesquisa qualitativa, descritiva, documental, aplicada e transversal, envolvendo os Ministérios Públicos dos nove estados que compõem a Região Nordeste do Brasil. Como resultados, a pesquisa revelou que nos MPs onde há a maior porcentagem de AQ há uma maior quantidade de servidores altamente qualificados; nos MPs onde há um percentual médio de AQ incidente sobre uma remuneração alta também tem bons resultados; que a utilização de um valor fixo para o AQ produz inferiores aos gerados pelo estabelecimento de percentual remuneratório. Contudo, não existem na maioria dos Ministérios Públicos pesquisados, uma sistematização dessas informações a fim de permitir sua utilização de tomada de decisão. Quanto aos valores declarados pelos MPs, destacaram-se a resolutividade, transparência, publicidade e os de conceito próximo: ética, honestidade, probidade e imparcialidade. Como contribuição, foi gerado um Plano de Ação visando colaborar com os gestores organizacionais no fortalecimento do engajamento dos servidores, com ênfase naqueles com maior qualificação, manter o capital intelectual institucional, gerar um maior aproveitamento da qualificação dos servidores, e, conseqüentemente, oferecer melhores respostas aos problemas complexos da sociedade.

**Palavras-chave:** adicional de qualificação; engajamento; Ministério Público.



## ABSTRACT

Faced with a scenario where the competency-based management model is adopted by public administration, which has knowledge as its first pillar, and considering that studies carried out in the last decade have shown that engagement has a positive impact on work, but that it persists the scarcity of studies that transform theory into practice, serve as support to organizational managers and are adequate to the organizational reality, respecting their values, the present study emerged. The research aimed to identify measures capable of increasing engagement and promoting better use of public servants, based on the results generated by the Additional Qualification (AQ) and organizational values. The search for the objective took place through qualitative, descriptive, documental, applied and cross-sectional research, involving the Public Ministries of the nine states that make up the Northeast Region of Brazil. As a result, the research revealed that in the MPs where there is the highest percentage of AQ there is a greater amount of highly qualified servers; in PMs where there is an average percentage of AQ incident on a high remuneration, it also has good results; that the use of a fixed value for the AQ produces lower than those generated by establishing a remuneration percentage. However, in most of the Public Ministries surveyed, there is no systematization of this information in order to allow its use in decision-making. As for the values declared by MPs, resoluteness, transparency, publicity and similar concepts stood out: ethics, honesty, probity and impartiality. As a contribution, an Action Plan was created to collaborate with organizational managers in strengthening the engagement of servers, with emphasis on those with higher qualifications, maintaining the institutional intellectual capital, generating greater use of the qualifications of servers, and, consequently, offering better answers to the complex problems of society

**Keywords:** additional Qualification; engagement; Brazilian Public Prosecution Service.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fatores de Maior Influência na Realização de um Trabalho Engajado	31
Figura 2 - Mapa da Região Nordeste	37
Figura 3 - Evolução Remuneratória	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estrutura Ministério Público Brasileiro	36
Quadro 02 – Resumo metodológico da pesquisa	38
Quadro 03 – Leis de Criação das Carreiras e dos Adicionais de Qualificação	40
Quadro 04 - Percentual do Adicional de Qualificação	41
Quadro 05 - Estrutura Remuneratória sem Adicional de Qualificação	43
Quadro 06 – Desenvolvimento na Carreira	44
Quadro 07 - Estrutura Remuneratória com Adicional de Qualificação	45
Quadro 08 - Percentual de Servidores que recebem e dos que não recebem AQ em relação ao total de servidores	49
Quadro 09 - Escolaridade Exigida para alcançar Classe Final da Carreira	51
Quadro 10 - Valores Ministérios Públicos da Região Nordeste	54
Quadro 11 - Práticas sugeridas para maior aproveitamento do potencial dos servidores	61

## **LISTA DE SIGLAS**

AQ – Adicional de Qualificação

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

MP – Ministério Público

MP AL – Ministério Público do Estado de Alagoas

MP BA – Ministério Público do Estado da Bahia

MP CE – Ministério Público do do Estado do Ceará

MP MA – Ministério Público do do Estado do Maranhão

MP PB – Ministério Público do Estado da Paraíba

MP PE – Ministério Público do Estado de Pernambuco

MP PI – Ministério Público do Estado do Piauí

MP RN – Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte

MP SE – Ministério Público do Estado de Sergipe

MPU – Ministério Público da União

VB – Vencimento Básico

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivo Geral e Específico.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	14
1.1.4 Estrutura do Trabalho.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Alta Qualificação.....	18
2.2 Motivação.....	22
2.3 Engajamento.....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>33</b>
3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	33
3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
<b>4 ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>39</b>
4.1 ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO.....	39
4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE - PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A aproximação do serviço público e da sociedade, impulsionada pela expansão das mídias digitais, que deu voz aos cidadãos e ampliou o controle da população usuária dos serviços, demonstra a exigência cada vez maior de servidores competentes. Essa competência, embora seja visualizada mais facilmente pelo cidadão por meio da atitude do servidor, é na verdade a união de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser bem geridos e colocados a serviço da coletividade. Gerir essa competência essencialmente humana em um cenário volátil como o atual, contudo, é um dos maiores desafios das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Nesse sentido, a gestão por competências tem sido utilizada como modelo de gestão de pessoas e abrange os diversos processos de pessoal, como remuneração, desempenho e retenção. Especificamente no que tange ao setor público, há uma maior dificuldade nesses processos, visto que a coexistência do patrimonialismo, da burocracia e da nova gestão pública por vezes geram um engessamento das possibilidades de gestão, frente às dificuldades em equilibrar as regras, os interesses pessoais e a busca pela eficiência (MUZZIO; SILVA; ROSARIO, 2013)

Outro ponto importante é a discussão quanto às formas de recrutamento de pessoal no serviço público, que são realizadas majoritariamente por meio de provas objetivas, as quais analisam apenas o conhecimento técnico. Nesse modo de seleção, as habilidades comportamentais não são analisadas, o que é visto como uma falha, que impede a contratação de pessoas mais aptas ao desenvolvimento das atividades (COELHO; MENON, 2018). Esse modelo, por outro lado, em virtude da maior subjetividade de um processo de seleção por competências e do histórico do país no que se refere a eventos de corrupção, também é visto como uma abertura para que a personalidade passe a imperar.

Para além dessas discussões, entretanto, é inegável que a prestação de um serviço público de qualidade passa pelo conhecimento do servidor quanto ao objeto do seu trabalho, afinal o conhecimento funciona como suporte da técnica e provê segurança para o desenvolvimento da atitude. Esse conhecimento hoje no serviço público é gerido de diferentes formas, em virtude da independência dos poderes e da existência de carreiras distintas, muitas vezes com atividades similares ou iguais. Mesmo dentro do mesmo órgão e na mesma carreira, por vezes encontram-se disparidades que representam a discricionariedade dos gestores e sua interpretação da política de gestão de pessoas do órgão.

Um exemplo é o caso do Ministério Público, considerado pela Constituição Federal de 1988, instituição permanente e composto pelo Ministério Público da União e pelo Ministério Público dos Estados, o qual encontra no Conselho Nacional um defensor da sua autonomia funcional e administrativa, o que ocorre por meio da expedição de atos regulamentares ou recomendação de providências, demonstrando o caráter direcionador, não vinculativo e de adesão voluntária. Nesse sentido, a Política Nacional de Gestão de Pessoas do MP é fruto da Recomendação nº 52/2017 do CNMP e para os seus fins são utilizados os processos de provisão, desenvolvimento, retenção, remuneração e gestão do desempenho, tendo o desenvolvimento se mostrado um elo entre os diversos processos. Isso porque, desde a provisão, o interesse do órgão é possuir as competências necessárias para o desempenho de suas atividades presentes e futuras, o que amparado pelo instituto da estabilidade, exige que haja foco em desenvolver condições para que os servidores desejem permanecer e efetuar o seu melhor desempenho.

Esse desejar permanecer, que não se confunde com a estabilidade, se relaciona diretamente com o fenômeno da motivação, onde o indivíduo está em uma constante busca por motivos para entrar em ação. A ideia da motivação abrange os três pilares da competência, visto que funciona como mola propulsora para a aquisição do conhecimento, para o desenvolvimento das habilidades e para o exercício da atitude. Apesar disso, estudos mais recentes têm encontrado limitações no funcionamento da motivação ao longo do tempo.

Nesse sentido, diversos estudos sobre engajamento surgiram, os quais, apesar de terem iniciado a partir da antítese da Síndrome de Burnout, são hoje considerados conceitos independentes. A definição mais popularizada de engajamento é a de Schaufeli e Bakker (2004), que o consideram como um estado mental positivo, relacionado ao trabalho e que gera gratidão, sendo caracterizado pelo vigor (altos níveis de energia mental e resiliência), dedicação (senso de significado e inspiração, orgulho) e absorção (atenção focada, união entre corpo e mente). É nesse ponto que ele vai além da motivação, trazendo um sentido macro ao trabalho e minimizando a necessidade de constantes micro motivações.

O estado mental positivo, apesar de o termo estado trazer a ideia de transitoriedade, é caracterizado pela predominância de uma forma de interpretar a realidade. Verifica-se assim que o engajamento possui uma forte ligação com o conceito de valores, considerados as lentes por meio das quais as pessoas enxergam a vida. Esses valores não sofrem variações bruscas ao longo do tempo por parte dos indivíduos, nem da organização, tornando o trabalho de manutenção de altos níveis de engajamento uma ferramenta efetiva para o alcance de resultados significativos para as organizações.

Na aplicação em um cenário real, considerando a importância do conhecimento no desenvolvimento das diversas competências, o MP implementou o adicional de qualificação, visando estimular os servidores a se desenvolverem, fortalecendo a retenção e com foco na melhoria do desempenho. Esse processo, contudo, não ocorreu de forma igual entre os estados, nem quanto à data, nem quanto aos valores efetivamente pagos visto que mesmo nos casos de porcentagem similar para o alcance de uma titulação, a sua incidência sobre o vencimento torna-o diferente para cada MP estadual. São essas decisões discricionárias que demonstram qual a importância dada ao tema, se sua utilização ocorre de forma estratégica e, principalmente, que devem trazer resultados concretos para a sociedade, para a instituição e para os servidores.

Essas decisões, contudo, seguem limitadas pelo ideal de meritocracia e pela impessoalidade. Além disso, qualquer mudança brusca, ainda que dentro do legalmente estabelecido, sinaliza um alerta para os servidores envolvidos, em virtude do histórico patrimonialista da administração pública. Assim, a promoção do engajamento dos servidores é uma busca pelo fazer o melhor que se pode hoje, em virtude da imprevisibilidade de mudanças significativas nos processos de gestão de pessoas, da redução da quantidade de servidores efetivos nas mais diversas áreas e da existência de um quadro de servidores que pode ser considerado jovem, selecionado com base no conhecimento técnico, que é e será o grande responsável pelo alcance da missão, visão e pela vivência dos valores organizacionais.

Quanto ao conhecimento, apesar de sua essencialidade no conceito de competência e no seu reconhecido papel no desempenho das organizações, é necessário identificar quais os resultados gerados pela política de pagamento do adicional de qualificação pelos MPs estaduais. Quanto à temática engajamento, apesar de sua importância, ainda existem poucos estudos que envolvam a realidade organizacional (ANDRADE, 2020; ASSIS, 2019; CAMÕES, GOMES, 2021; KOBERNOVICZ, STEFANO, 2020), o que cria uma espécie de desconexão entre a visão científica do engajamento e sua utilização como ferramenta estratégica pelos gestores organizacionais. Diante desse cenário, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta: que medidas são capazes de aumentar o engajamento e promover um melhor aproveitamento dos servidores públicos, tendo como base os resultados gerados pelo Adicional de Qualificação nos Ministérios Públicos da Região Nordeste?



## 1.1 Objetivo Geral e Específico

Diante do problema apresentado, foram traçados objetivos gerais e específicos visando alcançar os propósitos da pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar medidas capazes de aumentar o engajamento e promover um melhor aproveitamento dos servidores públicos, tendo como base os resultados gerados pelo Adicional de Qualificação nos Ministérios Públicos da Região Nordeste.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar na literatura medidas que promovam maior impacto no engajamento;
- Analisar o histórico de criação das Carreiras de Apoio e da implantação do Adicional de Qualificação (AQ);
- Identificar o impacto dos diferentes percentuais de Adicional de Qualificação (AQ) pagos no aumento da qualificação dos servidores;
- Identificar os valores declarados pelos Ministérios Públicos em seu Mapas Estratégicos;
- Propor plano de ação visando embasar as ações das áreas de gestão de pessoas dos Ministérios Públicos da Região Nordeste.

### 1.1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Se for considerado o modelo de gestão adotado pelos órgãos públicos na atualidade, ao que parece tem prevalecido o entendimento de que gerir competências é uma forma aceita de organizar e direcionar o conhecimento dos servidores públicos. Isso porque, de acordo com Lima, Silveira e Torres (2015), o modelo de gestão de competências tem como vertentes a visão de que o homem possui grande responsabilidade dentro da organização, ao mesmo tempo em que busca investir no homem de forma a alimentar as necessidades organizacionais. Parte-se então do conhecimento visando transformar a teoria em resultados capazes de criar resultados para o próprio homem, para a organização pública e para a sociedade.

Essa forma de gerir o conhecimento, contudo, é recente e fruto de uma variação ocorrida ao longo do tempo nos modelos de administração adotados pelo setor público. No modelo patrimonialista, o primeiro conhecido, o conhecimento não possuía realmente valor, visto que, conforme Melo, Carvalho e Bastos (2021), os cargos eram trocados por favores pessoais, e se destacavam o coronelismo, o patriarcalismo e o nepotismo. Menezes (2016) discorrendo sobre os impactos do patrimonialismo na administração pública, o define como um flagelo, endêmico e que se mantém, sobretudo, pela criatividade política que segue burlando a lei.

Foi apenas no modelo burocrático que o conhecimento passou a ser valorizado, visto que a meritocracia foi vendida como um antídoto para as mazelas sociais proporcionadas pelo patrimonialismo. Coelho e Menon (2018) trazem o concurso público como a marca de uma tentativa de implantar o modelo burocrático e sua racionalidade, tornando o acesso aos cargos públicos acessíveis a todos os brasileiros, sendo a primeira investidura efetuada após concurso de provas e títulos. Como demonstram Moreira e Lúcio (2012), foi ainda na vigência dominante desse modelo que houve o início do pagamento de adicional de qualificação, visando ampliar o conhecimento dos servidores, sendo dividido em retribuição por titulação, que à época, era mais voltada ao ensino e pesquisa e Gratificação por Qualificação, que passou a abranger categorias das mais diversas naturezas.

Esse fortalecimento da Gestão por Competências ocorre na vigência dominante do gerencialismo, tendo como marco legal o Decreto nº 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional (SILVA; MELLO, 2013). Apesar da evolução, os estudos demonstram que os traços de patrimonialismo e burocracia ainda existem, como demonstrado por Ávila (2018), Muzzio, Silva e Rosario (2013), Gomes e Silva (2020), Helal e Diegues (2009), dentre outros. O gerencialismo, dessa maneira segue o mesmo caminho de valorização do conhecimento trazido pela burocracia e, apesar do conhecimento no modelo de gestão de competências não ser mais o único fator observado, sua importância ainda é crucial para o desenvolvimento das habilidades e atitudes.

Observa-se nesse cenário, porém, uma grande dificuldade em realizar a inclusão de critérios voltados para uma estrutura mais piramidal do desenvolvimento, capaz de rever atribuições e ampliar as responsabilidades do servidor ao longo da carreira (MOREIRA; LUCIO, 2012). Somam-se a isso, as enormes distorções existentes entre as carreiras, tanto no que se refere aos incentivos quanto à remuneração, os quais tem impacto direto na motivação dos servidores (CORREA, 2020). Dessa forma, a relação desempenho do setor público e

incentivos financeiros é estudada sobre dois ângulos: os que buscam identificar o papel dos incentivos na motivação e os que tratam da influência do comportamento gerencial no desempenho (ARMOND, 2017).

Para Montezano (2018), é necessário analisar a gestão por competências sob a ótica dos servidores, a fim de identificar benefícios e dificuldades enxergadas por eles, a fim de que sejam trabalhadas e promovam o alinhamento com os objetivos organizacionais. Contudo, é necessário fugir de receituários e programas generalistas e considerar a capacidade estatal e as variáveis do cenário político (COELHO; MENON, 2018). Caberia assim investigar inicialmente qual o contexto em que a organização está inserida, sua missão, visão, valores, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, visando adaptar as políticas existentes, de forma realista, e em benefício da sociedade.

Segundo Gargantini *et al.* (2022), a situação nas organizações públicas ainda possui com o agravante a necessidade de gerenciar ambientes complexos onde vários fatores atuam simultaneamente, os recursos são limitados e o dever de trazer resultados rápidos e concretos existe. Malik e Garg (2017) recomendam que os profissionais e departamentos de recursos humanos invistam na construção de um ambiente organizacional de aprendizagem, onde a resiliência possa ser desenvolvida, em virtude do seu papel na manutenção do engajamento. Segundo Oliveira e Rocha (2017), as avaliações autorreferentes de empregados de empresas privadas são mais altas do que as de empregados de empresas públicas, o que pode contribuir para a criação de um ambiente menos propício ao engajamento.

Denhardt (2017), em seu livro *Teorias da Administração*, propõe que as organizações sejam compreendidas de forma a integrar teoria, prática, reflexão e ação, o que ocorreria com base no conceito de ação pessoal e teria como premissas as perguntas: (1) Que conhecimento se faz necessário como base para a ação?; (2) Quais são as melhores fontes possíveis para se obter esse conhecimento?; e (3) De que modo esse conhecimento pode ser aplicado à situação enfrentada? Enxerga-se assim que é a busca pelo conhecimento o ponto de partida do indivíduo, o qual modula, de acordo com a sua consciência, o significado que dá ao trabalho. Dessa forma, quanto mais significativo o trabalho, mais motivado o trabalhador tenderia a se sentir, impulsionando o curso da ação e retroalimentando um sistema cujo foco é a ação engajada, consciente, significativa e de impacto.

Diante de um cenário onde o modelo de gestão por competências é o adotado pela administração pública (SILVA; MELLO, 2013), o qual tem como primeiro pilar o conhecimento, e considerando que os estudos realizados na última década tem demonstrado que o engajamento tem impacto positivo no trabalho (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002),

mas que persiste a escassez de estudos que transformem a teoria em prática e sirvam de apoio aos gestores organizacionais (CAMÕES, GOMES, 2021; TRUSS *et al.*, 2014; ), e que sejam adequados à realidade organizacional, respeitando seus valores (GARGANTINI *et al.*, 2022), surge o presente estudo. Sua justificativa encontra amparo, ainda, na necessidade de encontrar as melhores práticas no tocante à promoção de um melhor aproveitamento dos servidores públicos, a fim de viabilizar e fortalecer a Gestão por Competências, que possui no Conhecimento um dos seus tripés.

#### 1.1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este, o primeiro, faz uma introdução ao tema estudado, apresenta o problema da pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos. Também aborda a justificativa e a relevância da pesquisa, e por fim apresenta a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consiste no referencial teórico da pesquisa, abordando os temas alta qualificação, seguindo para a temática motivação e o seu impacto no desenvolvimento das atividades laborais, e finalizando com uma análise do engajamento e de seu impacto nos estudos sobre motivação e no sentido dado ao trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, seguido pelo capítulo quatro, que apresenta os principais resultados obtidos e as discussões pertinentes. O texto é concluído no capítulo cinco, trazendo as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura tem o propósito de fornecer o arcabouço teórico necessário para embasar a pesquisa. Assim, nesta parte da pesquisa será apresentado o resultado de pesquisas bibliográficas que darão suporte às análises dos resultados do presente estudo, conceituando e contextualizando as peculiaridades da Administração Pública no que tange ao histórico e importância da alta qualificação, delimitando a influência da motivação no desempenho das atividades públicas e o papel do engajamento como ferramenta da gestão de pessoas.

### 2.1 Alta Qualificação

Apesar da existência de diversos estudos, como o realizado por Oliveira, Carelli e Grillo (2020), que efetua uma análise crítica das plataformas digitais de trabalho; o de Rodrigues, Freguglia e Vieira (2016), que aborda a desigualdade salarial brasileira entre trabalhadores de alta qualificação; e o de Valério Netto e Valério (2020), que trata da gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica, não existe consenso para o termo alta qualificação. Assim, ainda que ausente o consenso, a alta qualificação é desejada por organizações de todo o mundo. Alguns países, como Portugal, possuem vistos específicos direcionados aos profissionais altamente qualificados, visando atrair esse público a fim de suprir a demanda interna, sendo a sua definição atualmente regulamentada pela Lei n.º 9/2009, de 4 de março de 2009 (MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS, 2022).

Independentemente da definição, é consenso que não há alta qualificação sem conhecimento. Para Zanella (2006), considerando a definição de Trujillo Ferrari realizada em 1982, que divide o conhecimento em popular, filosófico, religioso e científico, a alta qualificação se aproxima do modelo de conhecimento científico, mas, conforme Marconi e Lakatos (2022), é possível que essas formas de conhecimento possam coexistir no mesmo indivíduo. Assim, de acordo com as crenças, valores, experiências e grau de desenvolvimento acadêmico, dentre diversos outros fatores pessoais e sociais, o conhecimento científico é influenciado. Considerando essa convergência de conhecimentos, Campos e Costa (2007) propõem que o pesquisador desenvolva um olhar crítico sobre si mesmo, seja como autor, seja como intérprete, para contornar a impossibilidade de neutralidade.

Um exemplo de não neutralidade advém das influências estrangeiras no modelo de educação brasileiro, que atualmente inicia pela educação básica, regida pela Lei nº 14.040 de

14 de agosto de 2020, que abrange o ensino infantil; o ensino fundamental, que tem duração de 9 anos; e o ensino médio, que pode ser também técnico. Após a conclusão da educação básica, o indivíduo está habilitado a realizar um curso de nível superior em nível de graduação e posteriormente realizar uma pós graduação, que por sua vez abrange os cursos de especialização, mestrado e doutorado, sendo o primeiro considerado pós graduação em sentido amplo e os dois últimos em sentido estrito, organizados no termos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Para Santos (2003), dentre as principais contradições da pós-graduação no Brasil estão a forte influência do modelo norte-americano de pós-graduação, que leva o país a desconsiderar suas particularidades; a incompatibilidade dos títulos pós-graduados conseguidos no Brasil e em instituições estrangeiras, o que dificulta o reconhecimento dos cursos fora do país de origem; e o rigor dos mestrados acadêmicos brasileiros, cujas exigências são compatíveis com doutorados de outros países.

Quanto à função da pós-graduação no Brasil, ela se divide em função técnica, associada às necessidades de formar professores competentes, estimular a pesquisa científica e treinar de forma eficaz trabalhadores intelectuais de alto padrão; e função social, com um viés que busca evitar a massificação para evitar a perda de qualidade e outro que traz a marca da raridade que traz um valor econômico e simbólico ao diploma (CUNHA, 1974). Apesar dessa marca da raridade, conforme Carvalho e Oliveira (2022), entre 2012 e 2018 o número de títulos de mestrado concedidos no Brasil teve aumento constante, tendo a partir de 2017 já ultrapassado os 60 mil mestres por ano e estado próximo de ultrapassar os 25 mil doutores por ano, os quais foram formados, em sua maioria em programas de pós-graduação de universidades e outras Instituições de Ensino Superior públicas.

Dentro desse modelo, e considerando o crescimento da área com maior aproximação com o conhecimento científico, optou-se por considerar no presente estudo a alta qualificação técnica no seu sentido estrito, ou seja, refere-se tão somente àqueles que possuem a titulação de mestres e doutores. Importante salientar que nos referimos à alta qualificação técnica, visto que ele é um dado de possível comparação. Para Valerio Netto e Valerio (2020) a alta qualificação seria um conjunto de alta titulação e de competência comprovada, contudo essa competência, ou sua ausência, varia de acordo com a função desempenhada e observada no desenvolvimento das atividades. Assim, embora aparentemente divergente com a definição dos autores, a abordagem da pesquisa é com ela convergente, visto que busca investigar formas de, partindo da alta titulação, criar um ambiente onde possa ser possível ser comprovadamente competente.

Cumpramos ressaltar que o viés positivo da qualificação por parte do servidor encontra respaldo nos adicionais de qualificação pagos por diversos órgãos e que tiveram papel decisivo no aumento da qualificação técnica dos servidores no final da década de 90 e início dos anos 2000. Segundo Rodrigues *et al.* (2016), em 2002 a categoria Administração Pública, Defesa e Seguridade Social, conforme dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS – Migra), abrigava 42,07% dos trabalhadores com ensino superior, a qual passou em 2008 para 10,38%. Essa queda foi compensada pelos aumentos nas ocupações 2 e 4, profissionais das ciências e das artes e trabalhadores de serviços administrativos, respectivamente, o que nos permite deduzir que foi dentro da Administração que foi iniciado o processo de ampliação da qualificação técnica dos profissionais brasileiros.

No que se refere ao ponto de vista científico, desde os anos 90 já era visualizada em alguns países centrais a busca por também atender a demandas de outros setores da vida social, o que fez com que os estilos de treinamento em pesquisa ganhassem maior amplitude, com foco em uma variedade de destinos profissionais. Segundo Velloso (2004), apesar das demandas por parte de outros setores do mundo do trabalho terem ganhado cada vez mais espaço, persiste a carência de melhoria na qualificação dos quadros docentes do sistema de ensino superior brasileiro, sobretudo no segmento privado, que vem absorvendo crescentes parcelas de mestres.

Para Cirani e Campanario (2015), o maior desafio do sistema de ensino da pós-graduação no Brasil é conseguir, através dos cursos credenciados, formar recursos humanos altamente capacitados. Marchelli (2005), em estudo que faz um comparativo entre a formação de doutores no Brasil e no mundo, aponta que a criação nos Estados Unidos, em 1876, da Johns Hopkins University buscou ampliar o papel da pós-graduação, a fim de que ela não apenas transmitisse o saber já constituído, mas que passasse a elaborar novos conhecimentos. Essa visão colabora para que aqueles que realizam mestrado ou doutorado nos Estados Unidos e em vários países da Europa e da Ásia sejam vistos como profissionais e remunerados como tal. No Brasil, os mestres e doutores são considerados como estudantes, vide a cultura das bolsas de estudo que em algumas instituições são apontadas como moeda de troca visando o produtivismo acadêmico, trazendo à tona a discussão quanto à qualidade do ensino de pós-graduação no Brasil (ESTÁCIO *et al.*, 2019)

Segundo Sinche *et al.* (2017), muitas universidades têm tido dificuldade para se ajustar a essas novas demandas do mercado de trabalho, na busca de fornecer habilidades que possam ter impacto tanto nas trajetórias onde a função principal é a pesquisa, quanto naquelas que exigem conhecimento científico, mas não estão diretamente relacionadas à realização de

pesquisas. Buscando entender quais competências estavam sendo adquiridas no doutorado e seu nível de importância nas suas atividades laborais, os autores chegaram a um conjunto de 15 habilidades transferíveis, as quais podem ser utilizadas em diferentes campos de atuação. Para Campos *et al.* (2008), apesar da crescente valorização dessas habilidades, permanece a exigência de conhecimentos especializados em áreas restritas, o que gera um descompasso entre o que as empresas querem e o que efetivamente será usado pelos contratados.

Uma das formas de minimizar esse problema seria investir no planejamento e na conscientização de carreira, uma das áreas apontadas por Sinche *et al.* (2017) como uma das menos desenvolvidas na pós-graduação e com alto potencial e benefício. Segundo Hobin *et al.* (2014), o planejamento profissional e de carreira, focado e com estabelecimento de metas claras e atingíveis, contribui no enfrentamento dos desafios atuais do mercado de trabalho. Os autores destacam, contudo, que não basta conscientizar quanto à importância do plano de desenvolvimento, sendo necessário que haja informação sobre as oportunidades de carreira para cientistas, as ferramentas e habilidades necessárias para alcançar essas oportunidades, ferramentas de autoavaliação, workshops de exploração e planejamento de carreira e disponibilização de recursos de desenvolvimento profissional.

Assim, apesar do aumento de demandas das diversas áreas da vida social e das competências adquiridas na pós-graduação, a aplicação das competências só é possível se houver um plano de desenvolvimento por parte do servidor. Para Silva, Bispo e Ayres (2019), em análise do serviço público, apontam que não cabe ao servidor colocar a responsabilidade pelo seu desenvolvimento apenas nas políticas públicas de desenvolvimento pessoal, mas também assumi-la como uma escolha profissional. Campos *et al.* (2008) corroboram o entendimento de que a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências deve ser compartilhada entre empregados, empregadores, instituições e governo.

Nesse momento, encontrar na organização em que trabalha um espaço onde o indivíduo enxergue a possibilidade de cumprir seu plano ampliará o seu desejo de permanecer na organização. Essa atitude por parte da organização pode ocorrer ao final da qualificação do servidor, por meio do acompanhamento ou do apoio na construção do plano de carreira; durante a qualificação, trazendo perguntas de pesquisa que atendam os objetivos da organização, mas mantendo a autonomia do servidor; ou antes da qualificação, tornando claras as principais áreas de demanda da organização, a fim de que o servidor seja capaz de identificar em que áreas há maior potencial de desenvolvimento dentro da organização.

Falando especificamente de serviço público, muitas organizações públicas utilizam incentivos financeiros, conhecidos como adicionais de titulação/qualificação. Esses adicionais



visavam originalmente ampliar o nível de escolaridade dos servidores públicos voltados à pesquisa e ao ensino, mas foram posteriormente ampliados, passando a abranger categorias das mais diversas naturezas, gerando uma dificuldade na percepção de coerência quantos aos motivos usados pela Administração na concessão deste tipo de parcela remuneratória (MOREIRA; LUCIO, 2012). Os autores apontam que, em virtude do alto risco de desmotivação em face de um trabalho que pouco o exigia frente a sua capacitação e a grande possibilidade deste servidor se encontrar em desvio de função, haja vista poder ser útil em outras áreas de seu órgão que necessitem de uma qualificação superior à de seu cargo, foram editadas leis no intuito de tornar as exigências para percepção dessas gratificações mais coerentes com a complexidade de atividades de cada cargo.

O cenário que se forma parece extremamente positivo para a Administração, visto que ela possui um capital humano de alto valor, dotado de conhecimento técnico e de diversas habilidades transferíveis a um custo baixíssimo, visto que na maioria das organizações os adicionais de qualificação possuem uma baixa representatividade na remuneração dos servidores. Assim, considerando o tempo e esforço despendidos em cursos de mestrado e doutorado e o baixo impacto financeiro imediato na remuneração, não há de se imaginar que um servidor que busca a alta qualificação tem como único objetivo o aumento remuneratório. Ademais, um aumento no valor do adicional de qualificação recebido pelo servidor teria o condão de fazê-lo buscar a alta qualificação técnica? A fim de responder essa pergunta e entender como a motivação e conhecimento se relacionam, serão estudadas as principais teorias motivacionais.

## 2.2 Motivação

A preocupação com a motivação já era abordada pelas teorias da administração, a exemplo do modelo de administração científica de Taylor, que considerava que o salário era não apenas um fator motivador, mas também suficiente para gerar o desempenho esperado do trabalhador (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Contudo, segundo Gondim e Silva (2004), foi no início da década de 1940 que houve um crescimento significativo nos estudos sobre motivação, os quais foram geradores da Teoria das Necessidades de Maslow (1943), da Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), da Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e da Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), as quais, além de bastante conhecidas em todo o mundo, servem de base para estudos até os dias atuais.

No Brasil, há três linhas de estudo sobre motivação no trabalho: uma que trabalha com o conceito de motivação e sua relação com outros conceitos psicológicos e a classificação das teorias em de “conteúdo” ou “de processo”; uma outra que aborda a da construção de instrumentos de medida da motivação tomando como base o trabalho, a aprendizagem e a realização, os quais devem ser base para orientar os gestores na administração das organizações; e, por fim, aquela que trata das investigações empíricas, visando analisar as hipóteses mais discutidas no mundo, com destaque para a Teoria da Expectância de Vroom (GONDIM; SILVA, 2004). Para a Teoria de Vroom, há um caráter emocional na decisão do indivíduo, o qual agiria baseado na busca do equilíbrio entre maximizar os ganhos e reduzir as perdas, com base no valor atribuído ao objeto (valência), a capacidade de enxergar uma relação lógica entre a ação e o resultado (instrumentalidade) e na probabilidade que ele venha a acontecer (expectativa).

Para Perez-Ramos (1990), enquanto as teorias de conteúdo buscam satisfazer o empregado para garantir que ele seja produtivo, por meio de uma recompensa que é a satisfação que o trabalho em si mesmo proporciona, as teorias de processo focam nas percepções e perspectivas do indivíduo e nos mecanismos conscientes de tomadas de decisão na direção dos seus objetivos e metas pessoais. Abordando essa divisão conteúdo e processo, Tamayo e Paschoal (2003) caracterizam o primeiro como aquele que considera, além do conteúdo do trabalho, às características do trabalho, com foco nos construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, sua atividade laboral, ao passo que o segundo trata das motivações pessoais. Como exemplos da classificação destacam-se, respectivamente, a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria da Dissonância Cognitiva.

No que se refere à linha que foca na construção de instrumentos de medida da motivação, o fato de considerar a realização, aprendizagem e o trabalho e seu foco em efetuar um diagnóstico útil à gestão, ampliam as possibilidades de construção de modelos. Gondim e Silva (2004), apresentam uma síntese de medidas motivacionais, cujos objetivos englobam, dentre outros, a medida de motivação para aprender, para realizar e de significado do trabalho. Como exemplo, é possível citar o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST), que foi criado a partir do Inventário do Significado do Trabalho, e tem como objetivo realizar um apanhado que permita a crítica dos conceitos nos quais se embasa, e entregar aos profissionais e pesquisadores um instrumento confiável (BORGES; FILHO, 2003)

Por sua vez, aquela que trata das investigações empíricas, foca na busca por evidências, utilizando as medidas anteriormente criadas e as relacionando com as principais teorias. Neste grupo está enquadrada a Teoria da Expectância, citada por Lobos (1975) como

uma exceção, pois ao contrário das demais teorias, que são difíceis de operacionalizar e sem utilidade imediata para os gestores, ela é dinâmica, mais completa, possui capacidade de incorporar variáveis de outras teorias e é passível de ser operacionalizada. Apesar disso, não se pode dizer que houve uma superação das demais teorias, o que é possível enxergar através de estudos como o de Ribeiro, Passos e Pereira (2018), que busca verificar a aplicabilidade da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg na sociedade portuguesa atual e o de Callefi, Teixeira e Santos (2021), que faz uma análise da relação motivação e satisfação também à luz da teoria de Maslow.

Um ponto frequente entre os estudos sobre motivação é a sua correlação com outros conceitos subjetivos. Trevor (2008) estudou a influência da compensação na motivação, tendo verificado que cultura de trabalho de alto desempenho, uma organização alinhada à missão, objetivos, comportamentos desejáveis e produtividade não são o resultado da remuneração estratégica e que, além disso, se mal gerida, pode se transformar em risco organizacional. Asaari, Desa e Subramaniam (2019), destacam o aumento da importância de recompensas financeiras em períodos de dificuldades econômicas, em virtude do seu impacto na satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança dos trabalhadores. Além disso, apesar de recompensas financeiras e não financeiras afetarem o desempenho dos trabalhadores, em países onde os salários não correspondem aos preços das necessidades básicas, as recompensas não financeiras também não podem ser superestimadas.

Outro estudo trazido por Niati, Siregar e Prayoga (2021), em análise que visava determinar o efeito do treinamento no desempenho no trabalho e no desenvolvimento de carreira, concluiu que existe uma relação direta de influência entre treinamento, motivação, desempenho e que todos miram o desenvolvimento na carreira. Esse desenvolvimento, que por um longo tempo esteve atrelado à ideia de subir degraus, encontra no treinamento uma forma de atualizar os trabalhadores das mais diferentes gerações quanto ao que é importante para a organização naquele momento (AZEREDO, 2019). O treinamento seria assim uma forma de comunicação entre a organização e seu corpo funcional, visando a integração à cultura, a indicação do caminho a ser seguido e um incentivo para que profissionais com maior tempo de atividade possam permanecer na rota.

Paais e Pattiruhu (2020) realizaram estudo sobre o efeito da motivação, liderança e cultura organizacional na satisfação e desempenho dos funcionários, tendo chegado à conclusão de que a cultura organizacional tem menos efeito na satisfação e na performance do que a liderança. Os autores afirmam ainda que conhecer as características dos trabalhadores é essencial para a construção de uma liderança adequada, sendo ela baseada na natureza da

organização, na cultura organizacional, na relação dos trabalhadores com suas atividades e no nível de conhecimento organizacional interno. Chen *et al.* (2019) apontaram que líderes que inspiram confiança, cooperação, cuidado e carinho mútuos desenvolvem nos trabalhadores altos níveis de segurança psicológica, o que os leva a serem mais motivados e a desenvolver altos níveis de proatividade.

Grawitch, Gottschalk e Munz. (2006) propõe o modelo PATH - *Practices for the Achievement of Total Health*, que oferece uma abordagem mais abrangente da conexão entre práticas organizacionais, bem-estar dos empregados e melhorias organizacionais. Bendassolli (2012), em análise da importância do reconhecimento no trabalho na motivação, apresenta o reconhecimento como parte da construção da identidade do indivíduo e da análise dos outros quanto ao seu valor pessoal e do trabalho por ele realizado. Dobre (2013) aponta a necessidade de que as estratégias de motivação considerem as diferenças individuais, com atenção às diferenças dos trabalhadores de níveis diferentes, bem como dos diferentes departamentos da organização. O reconhecimento assim, deve focar não somente no desempenho, mas também nos esforços despendidos e na contribuição, visto que esse não reconhecimento causa sofrimento e afeta a construção da identidade social (PIOLLI, 2011).

Nohria (2008), em estudo que analisa os quatro elementos que estão na base da motivação - adquirir, criar laços, compreender e defender - apresentou como soluções para fortalecê-los, respectivamente, a criação de um sistema de remuneração adequado, a criação de uma cultura encorajadora do trabalho em equipe e da confiança, o desenho de trabalhos significativos e o aumento da transparência e da justiça. Segundo os autores, apesar desses elementos serem essenciais para todas as organizações, cada um deles gerará maior impacto em diferentes tipos de organizações.

Trazendo a discussão para as organizações públicas, Segundo Bichet e Vargas (2021), fatores ambientais, como carga horária acessível, estabilidade e salário são o principal fator de atração para muitos funcionários que se alistam nos concursos para ingressar no funcionalismo público, os levando por vezes a ignorar o conteúdo do cargo e as tarefas cotidianas. Como consequência os fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação nessa carreira. Para Kobernovicz e Stefano (2020), como consequência verifica-se um processo de evasão que se relaciona a fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação relaciona-se não apenas a fatores extrínsecos, mas, principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho, pois gera indivíduos insatisfeitos com o trabalho, e não, insatisfeitos com os benefícios recebidos pelo cargo que desempenham.

Em virtude das peculiaridades das instituições do setor público, há uma vertente que defende que os processos motivacionais dos servidores públicos são diferentes. Segundo Houston (2000), servidores públicos ofertam maior valoração para as recompensas intrínsecas, como a segurança no trabalho, em detrimento das extrínsecas, como o pagamento por desempenho, o que faz com que eles tenham valores e motivos diferentes daqueles empregados em organizações privadas. Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) observaram ainda que os construtos que influenciam a motivação dos servidores públicos em ordem decrescente de representatividade são: a valência da missão, a instrumentalidade e a autoeficácia. Para Mann (2006), apesar de servidores públicos serem aparentemente atraídos pelo desejo de servir e encontrarem motivação na busca pelo cumprimento dos seus deveres, permanece obscuro o modo como a administração pública pode melhorar seus processos de recrutamento e seleção de melhores empregados.

Para Wrigth (2007), o valor que os servidores dão à missão da organização influencia a motivação no trabalho e o valor que eles colocam em seu próprio trabalho. Ribeiro e Mancebo (2013), por sua vez, destacam o preconceito da sociedade com os servidores públicos, gerado pela má conduta de alguns, que leva o servidor a viver a ambiguidade do orgulho da função versus o constrangimento pelo não reconhecimento social do seu trabalho.

Segundo Sievers (1990), a segregação e o desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores das empresas; a fragmentação do trabalho em cargos e atividades que exigem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro; e a fragmentação da vida em vida no trabalho, ignorando-se não só o restante dela, mas também negando-se o fato inevitável de que ela termina com a morte são facetas da eterna e fundamental preocupação humana com o sentido e real significado da vida. Dessa forma, gerir pessoas dentro de uma organização é sobretudo ajudá-las a reencontrar o significado da vida, pois assim o do trabalho será naturalmente encontrado.

Da mesma maneira, a motivação deve estar para além do ambiente de trabalho, pois o indivíduo não pode ser fragmentado. Segundo Fernandes e Zanelli (2006), quando os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, as organizações podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade desses, e motivando seus funcionários a participarem ativamente da vida organizacional, há um aumento da satisfação, sem perder produtividade, o que, além de evitar que os funcionários fiquem alienados, facilita a implementação de mudanças, quando necessário.

Michaelson *et al.* (2014) trazem dois pontos importantes à discussão. O primeiro refere-se à obrigação dos administradores de prover trabalho significativo e aponta que

sempre existirão e que é necessário tomar cuidado para não cruzar a linha da manipulação e da decepção. O segundo discute se os trabalhadores são moralmente obrigados a possuir um trabalho significativo, onde aponta os riscos de o valor dado ao trabalho terminar sendo usado como justificativa para atitudes antiéticas. Para os autores, em qualquer sociedade onde o trabalho é inevitável e necessário, o trabalho significativo – e a pesquisa na interseção de estudos organizacionais e ética empresarial – pode ser um importante catalisador para preservar e promover uma sociedade justa que sustente vidas significativas para seus cidadãos.

Independentemente dos limites da relação motivação e trabalho significativo, é importante que o gestor tenha claro que a motivação é, antes de tudo, uma teoria da ação, e que busque responder três perguntas básicas: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada? (GONDIM; SILVA, 2004). Na busca por responder essa pergunta, o papel do engajamento laboral ganhou destaque, e é sobre ele que se discutirá agora.

### 2.3 Engajamento

De acordo com Hansen (2018), o estudo do engajamento surgiu a partir de estudos relacionados a fatores negativos do trabalho, como a Síndrome de Burnout, que é relacionada ao agravamento do estresse e ao esgotamento no trabalho, tendo a psicologia positiva procurado então evidenciar quais seriam os aspectos inversos a este fenômeno. Quando se fala sobre o estudo acadêmico do engajamento no trabalho, o estudo de Kahn (1990), chamado Condições Psicológicas Pessoais de Engajamento e Desengajamento no Trabalho, é referência. Nele, o autor aborda os conceitos de significado, segurança e disponibilidade e suas fontes individuais e contextuais. Além disso, entende que o engajamento deve ser analisado de forma minuciosa, visando identificar as micro tarefas que promovem o engajamento e aquelas com capacidade de desengajar. Seus achados, que são uma junção de diversos conceitos existentes articulados, tinham como intuito avançar na direção de uma teoria da presença e ausência psicológica das pessoas no trabalho.

Apesar dos estudos de engajamento terem iniciado a partir da antítese do Burnout, Schaufeli e Bakker (2004) não consideram o engajamento como uma antítese perfeita do Burnout, como defendido por Maslach e Leiter (1997), sendo ambos estados independentes.

Para os autores, engajamento é um estado mental positivo, relacionado ao trabalho e que gera gratidão, sendo caracterizado pelo vigor (altos níveis de energia mental e resiliência), dedicação (senso de significado e inspiração, orgulho) e absorção (atenção focada, união entre corpo e mente).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) desenvolveram um modelo para explicar como a imagem da organização molda a força da identificação do indivíduo com a organização. De acordo com a pesquisa, quando os membros da organização enxergam em si mesmos as mesmas características que eles usam para definir a organização, há o que eles chamam de uma maior identificação com a empresa. Rokeach (1971), em estudo das modificações de valores, atitudes e comportamentos sociais, já havia trazido à tona uma discussão importante nesse cenário: a importância de que o uso do conhecimento da mudança de valores traga mais benefícios do que prejuízos.

Harter, Schmidt e Hayes (2002), estudando sobre engajamento, concluíram que a satisfação dos funcionários e engajamento estão relacionados a resultados significativos entre organizações de diferentes tamanhos. Assim, não cabe aos administradores aguardar que os indivíduos se sintam desmotivados para tomar medidas corretivas, mas sim encorajá-los ao engajamento, por meio da criação de um clima afetivo de trabalho, que contribuiria para uma melhor prestação de serviço (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005).

Para Saks (2006), é papel dos administradores descobrir quais recursos e benefícios são mais desejados pelos empregados, visto que sua disponibilização pela organização teria maior probabilidade de criar um senso de obrigação e reciprocidade que geraria maiores níveis de engajamento. Além disso, seria mais efetivo para os administradores focarem no contexto em que o desempenho ocorre e em promover o desenvolvimento do engajamento dos funcionários como um impulsionador do desempenho aprimorado, do que limitar-se a gerir desempenho (GRUMAN; SAKS, 2010). De acordo com os autores, a participação dos empregados é essencial no processo de desenvolvimento e pactuação de objetivos, inclusive de engajamento.

Cristian, Garza e Slaughter (2011) defendem que o apoio e o cultivo do engajamento podem ocorrer especialmente por meio do processo de seleção dos trabalhadores e do desenho do cargo. Quanto ao processo seletivo, apesar da sua importância, é importante notar que a predisposição à proatividade e a afetividade positiva não são suficientes, visto que o engajamento necessita da permissão do trabalhador. Assim, o desenho de cargos que possuam tarefas com significado e variedade ajudaria a criar esse contexto com condições de facilitar a percepção de um trabalho significativo.

Nesse sentido, os líderes transformacionais, por meio da mudança de foco dos trabalhadores do individual para o coletivo, conseguem oferecer objetivos significativos e fornecer recursos úteis e um ambiente seguro e de apoio (LAI *et al.*, 2020). Os autores defendem ainda a importância da interação dos líderes de nível tático com os membros, visto que a proximidade criaria mais oportunidades de sedimentar neles os objetivos coletivos e a visão da empresa.

Com o mesmo objetivo, a gamificação passou a ser usada como uma forma de engajar não apenas trabalhadores, mas também consumidores. Para Robson *et al.* (2015), os tipos de jogadores envolvidos ou dito de outra forma, as diferenças individuais das partes envolvidas, é a chave para o sucesso da experiência. O autor divide as partes em 4 tipos, os quais focam em autodesenvolvimento, competitividade, aprendizagem e relacionamento social e destaca a importância de uma recompensa o mais imediata possível, a existência de administradores que sejam referência e o uso de ferramentas que permitam uma rápida análise do cumprimento dos objetivos.

Bakker (2011) construiu um modelo baseado em evidências de engajamento no trabalho e chegou à conclusão de que os recursos do trabalho e os recursos pessoais são os mais importantes preditores de engajamento. Para o autor, contudo, mais engajamento nem sempre será benéfico, pois os trabalhadores precisam de momentos de desconexão para se recuperarem, tanto no longo prazo, quanto no desenvolvimento diário das atividades. Hansen *et al.* (2018), em estudo empírico realizado com trabalhadores gaúchos, concluíram que quanto maior o índice de inteligência emocional apresentado pelo profissional, maior será o seu engajamento em relação ao seu trabalho.

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) elaboraram um estudo denominado “Principais Perguntas sobre Engajamento no Trabalho”, no qual foram trazidas 10 perguntas que nortearam a agenda de pesquisa na década. Uma das perguntas refere-se à melhor forma de medir o engajamento e traz à tona o fato de que existem poucos estudos que realmente analisam a realidade. Truss *et al.* (2014), organizaram o livro Engajamento no Trabalho na Teoria e na Prática, no qual partiram da premissa de que há uma desconexão sobre a visão psicológica do engajamento pela comunidade acadêmica, ao passo que para os gestores organizacionais, ele é visto como uma estratégia de força de trabalho. Segundo Gargantini *et al.* (2022), a situação nas organizações públicas ainda possui com o agravante a necessidade de gerenciar ambientes complexos onde vários fatores atuam simultaneamente, os recursos são limitados e o dever de trazer resultados rápidos e concretos existe.



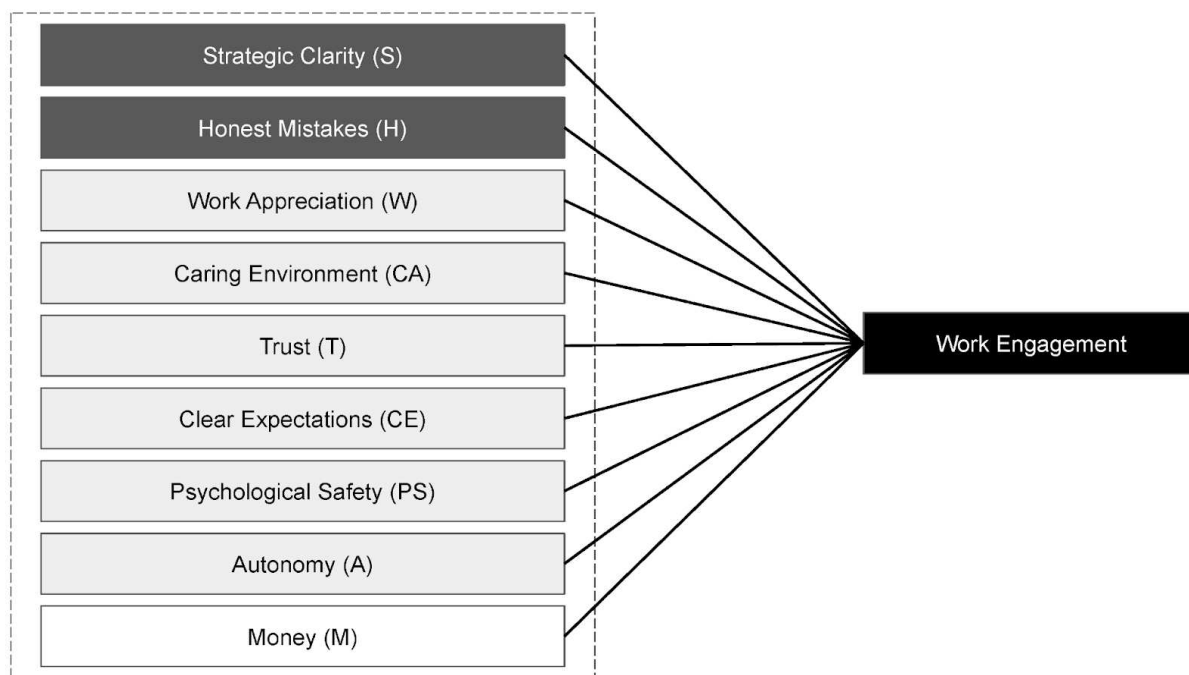
Duas outras perguntas do estudo de Bakker, Albrecht e Leiter (2011) possuem uma relação que merece ser analisada. A primeira discute o que é um clima adequado para o engajamento e a segunda refere-se à possibilidade de o engajamento ser contagioso. As perguntas se conectam com um conceito muito em voga na atualidade que é o da importância do ambiente no comportamento humano.

Malik e Garg (2017) recomendam que os profissionais e departamentos de recursos humanos invistam na construção de um ambiente organizacional de aprendizagem, onde a resiliência possa ser desenvolvida, em virtude do seu papel na manutenção do engajamento. Para os autores, a resiliência é uma alternativa à gestão do estresse. Sobre estresse, é importante destacar a existência de uma relação entre conflito trabalho-família e bem-estar psicológico e segurança, com o impacto final no desempenho do trabalho (OBRENOVIC *et al.*, 2020). Para os autores, o desempenho no trabalho é determinado pelo bem-estar e segurança psicológica, o que demonstra a necessidade de os gestores prestarem mais atenção à melhoria desses fatores, principalmente na prevenção de conflitos trabalho-família.

Oliveira e Rocha (2017), em estudo dos antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade, o qual testou 299 profissionais com nível superior, empregados de organizações públicas e privadas, de diferentes tamanhos e setores da economia brasileira, concluiu que empregados engajados são menos propensos a deixar a organização em que trabalham. A pesquisa ainda demonstrou que as avaliações autorreferentes de empregados de empresas privadas são mais altas do que as de empregados de empresas públicas, o que pode contribuir para a criação de um ambiente menos propício ao engajamento.

Gargantini *et al.* (2022) realizaram estudo com 7.682 servidores públicos brasileiros das áreas de saúde, educação, segurança, assistência social, administração e justiça, e concluíram que uma estratégia organizacional clara e a possibilidade de os servidores praticarem erros honestos, que seria a maneira como a organização enxerga os erros cometidos pelos servidores são os fatores de maior influência na realização de um trabalho engajado.

Figura 1 - Fatores de Maior Influência na Realização de um Trabalho Engajado



Fonte: Adaptado de Gargantini *et al.* (2022)

Quanto à clareza estratégica, ela está relacionada a um trabalho significativo e que tenha um propósito. A valoração do que é significativo, contudo, é individual e tanto se relaciona com o planejamento estratégico organizacional nas vertentes missão, visão e valores, quanto com as experiências vividas e escolhas realizadas pelo servidor ao longo da vida. Assim, quanto maior clareza estratégica e maior compatibilidade entre a missão, a visão de futuro e os valores dos servidores e da instituição, maior será o engajamento.

A identificação do servidor com a organização passa diretamente pelo nível de comunicação existente entre as partes. Essa relação, contudo, deve ser pautada na coerência entre o que a organização diz ser importante e o que ela de fato valoriza quando toma suas decisões. Quando as ações não demonstram coerência com o que está escrito, há uma quebra da identificação e um movimento de desengajamento se inicia, em virtude do sentimento de traição gerado no servidor.

Quando se fala em organização de modo amplo, refere-se a um conjunto de pessoas organizadas com um objetivo em comum. Assim, consideram-se as pessoas, a organização e os objetivos como essenciais a toda organização. Quanto ao objetivo, dentro das organizações ele pode ser visualizado por meio de um mapa estratégico, onde estão definidos a missão, a visão, os valores, as perspectivas e as prioridades estratégicas. Quanto às estratégias de organização, no setor público ela deve se adequar à realidade organizacional e focar na

geração de valor para a sociedade. Quanto às pessoas, elas são a ferramenta que possibilita que as estratégias sejam transformadas em ação, gerando resultados que levem ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para Gargantini *et al.* (2022), a forma como a administração lida com os erros honestos é a materialização de como a organização enxerga os erros cometidos pelos servidores. Assim, quanto mais seguro o servidor se sente para cometer erros durante o processo de criação de novas ideias, produtos e serviços e de aperfeiçoamento das existentes, maior a capacidade de ele gerar soluções que realmente sejam resolutivas para os problemas demandados pela organização e pela sociedade. Nas organizações públicas, de forma geral, a repercussão de erros cometidos pelos servidores tende a ser ampla, visto que além da quantidade de usuários de cada serviço disponibilizado à sociedade ser significativa, há ainda o fato de a origem dos recursos necessários para a prestação desses serviços ser diluída por toda a sociedade, ainda que de forma desigual e não proporcional.

Ante o exposto, percebe-se que a alta qualificação dos servidores públicos é ferramenta útil não só para o bom desenvolvimento de suas atividades, mas principalmente para a geração de valor social (CAMÕES; GOMES, 2021). Contudo, é necessário identificar como direcionar os servidores para o alcance dos níveis mais altos de qualificação, aumentando o comprometimento e fornecendo condições para que eles permaneçam, individual e coletivamente, engajados de forma positiva (KUMAR; BAGGA, 2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção tem como objetivo expor a metodologia adotada no presente trabalho, apresentando os métodos utilizados, com ênfase na caracterização da pesquisa, nas técnicas de coleta e análise dos dados e no sujeito da pesquisa, os quais proporcionaram o alcance dos objetivos geral e específicos.

#### 3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva. Para Trivinos (1987), o caráter descritivo caracteriza-se pela busca em conhecer melhor uma dada comunidade, fornecendo com mais detalhes os fatos e fenômenos que ali ocorrem e estabelecendo relações entre as variáveis. Gil (2008) considera que as pesquisas descritivas estão mais ligadas a pesquisadores preocupados com a atuação prática, indo por vezes além da identificação do relacionamento entre variáveis e buscando inferir a natureza dessa relação.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois busca identificar as causas necessárias e suficientes para explicar um fenômeno de interesse (KIRSCHBAUM, 2013). Nessa abordagem os dados são trabalhados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Procura-se assim não apenas captar a aparência do fenômeno, mas também sua essência, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVINOS, 1987).

Quanto à finalidade, a pesquisa é considerada aplicada, a qual, apesar de relacionar-se com a pesquisa pura, pois dela depende e se enriquece, tem como foco o interesse em aplicar os conhecimentos encontrados, utilizando-os e medindo suas consequências (GIL, 2008). Nessas pesquisas visa-se a transformação efetiva de uma realidade ou circunstância, sem o peso de criar uma solução capaz de ser utilizada por todos.

#### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada em 3 etapas. Na primeira recorreu-se à literatura existente, a fim de ter acesso a estratégias capazes de fortalecer o engajamento dos servidores altamente qualificados. A revisão de literatura, de acordo com Oliveira (2011), é composta da evolução do tema e ideias de diferentes autores sobre o assunto, ou seja, retrata o estágio da

investigação do problema a partir da bibliografia disponível. Para Lakatos e Marconi (1996), a revisão busca propiciar o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, e assim chegar a conclusões inovadoras.

A segunda etapa partiu de uma observação sistemática visando identificar instituições que oferecessem incentivos à qualificação como uma política de gestão de pessoas. A observação sistemática, segundo Lakatos e Marconi (1996), é realizada em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos, sem excessos quanto às normas, pois tanto as situações quanto os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes. Após a escolha da instituição a ser estudada, passou-se à construção de respostas para os objetivos específicos da pesquisa.

Visando uma melhor comparabilidade dos Ministérios Públicos, foi realizado um corte transversal, o qual considerou os dados vigentes em 31/12/2021, tanto no que se refere à remuneração, quanto aos percentuais do AQ e à quantidade de servidores por nível de qualificação. De acordo com Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018), os estudos de corte transversal se caracterizam como aqueles realizados em um único momento, de onde é extraído uma espécie de "fotografia" dos fatos. Além disso, permite identificar relações de causa e efeito, com atenção para a população do estudo e a necessidade de que a amostra utilizada na pesquisa, quando inviável a utilização de toda a população, seja a mais representativa possível.

A terceira etapa da coleta foi realizada por meio de pesquisa nos Portais da Transparência dos respectivos MPs. Nessa fase foram extraídas informações referentes à legislação, estrutura remuneratória e valores organizacionais. Contudo, alguns MPs não possuíam, em seus sites, informações específicas quanto ao ano de 2021, nem tampouco da quantidade de servidores que recebiam os adicionais de qualificação. Em virtude dessa indisponibilidade de algumas informações em transparência ativa, foi necessário realizar solicitação a cada MP, via Portal da Transparência, para obter os dados.

Essas escolhas caracterizam uma pesquisa documental, utilizando-se dados secundários, visto que as informações necessárias à pesquisa deveriam encontrar-se disponíveis em páginas oficiais na internet. Segundo Proetti (2018), esse método de coleta de dados, que caracteriza uma pesquisa documental, divide-se em 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. A primeira é uma análise textual, visando identificar os objetivos e as hipóteses. A exploração do material, por sua vez, é onde a pesquisa é de fato realizada, os problemas são trazidos à tona. No tratamento dos

resultados, por sua vez, ocorre a interpretação e o entendimento do conteúdo, dando a eles clareza e significado, de forma a compreender a realidade do sujeito analisado.

### 3.3 LÓCUS E SUJEITO DA PESQUISA

A Unidade base de análise dessa pesquisa foram os nove Ministérios Públicos da Região Nordeste. Sua escolha se deu por exclusão. Dentre os, assim chamados, “4 poderes”, a quantidade de carreiras do Executivo inviabilizou a realização da pesquisa em tempo hábil. Já o Legislativo, tem atividades de cunho eminentemente técnico e já dividido por áreas específicas, o que reduz as possibilidades de movimentação interna. O Judiciário, por sua vez, apresenta um quadro mais amplo nas suas unidades descentralizadas, o que amplia a possibilidade de variação de tarefas.

O MP, contudo, no que tange à carreira administrativa, possui um quadro composto por 2 ou 3 cargos, divididos em nível fundamental, médio e superior, sendo os dois primeiros de cunho genérico e o terceiro dividido entre genéricos e especializados, estando os especializados lotados, em sua maioria, na área meio. Assim, por vezes, o servidor que trabalha na área fim, realiza atendimento ao público, participa de audiências, notifica interessados, minuta despachos, dentre outras atividades. Ademais, a presença do MP no interior dos Estados muitas vezes se dá pela existência de um servidor, o qual geralmente é auxiliado por servidores terceirizados e assessores, vinculados à Promotoria, que realizam atividades visando auxiliar o Promotor de Justiça nos dias em que ele exerce suas atividades naquela Promotoria.

Segundo a CF/88, o MP é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. O MP, conforme apresentado no Quadro 1, abrange o Ministério Público da União, que compreende o Ministério Público Federal, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios; e os Ministérios Públicos dos Estados. Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, a política remuneratória e os planos de carreira.

Quadro 01 - Estrutura Ministério Público Brasileiro

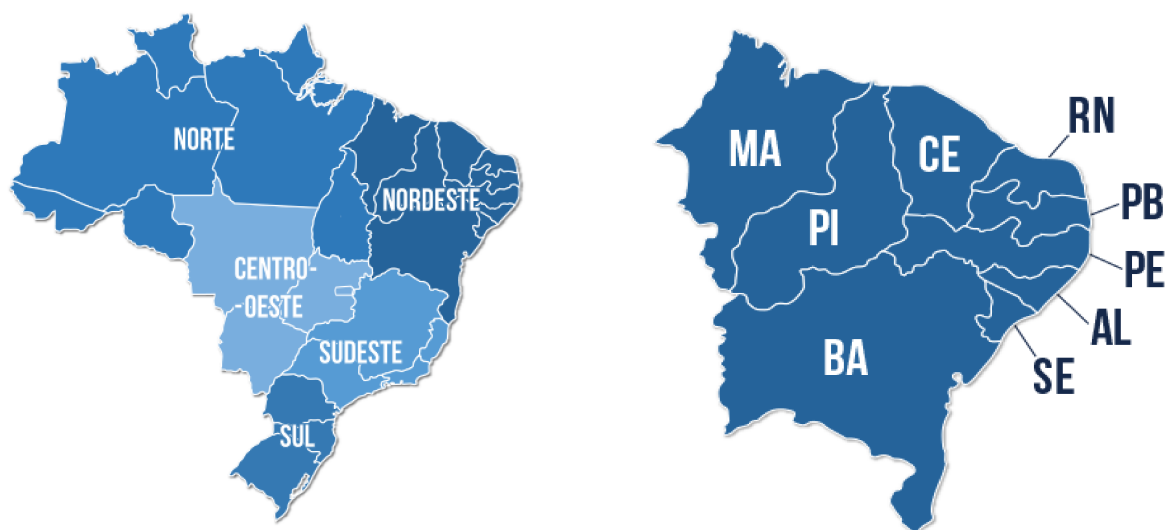
MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO	
MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO	MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
	MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO
	MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR
	MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS
MINISTÉRIO PÚBLICO DOS ESTADOS	26 MINISTÉRIOS PÚBLICOS ESTADUAIS

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É essa autonomia conferida aos MPs que permite que cada um deles administre a força de trabalho para melhor atender seus objetivos, contudo, esse gerenciamento é extremamente complexo e demanda amplos conhecimentos em diversas áreas, os quais nem sempre estão disponíveis dentro da estrutura de um MP estadual. Somada a essa carência, há também o entendimento de que a autonomia não impede, mas sim fomenta a busca pela unidade, integração e aperfeiçoamento institucional do MP brasileiro. Dentro desse contexto, a criação do Conselho Nacional do Ministério Público buscou, dentre outras funções, efetuar o controle da atuação administrativa e financeira e zelar pela autonomia funcional e administrativa do MP, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências.

No âmbito da gestão de pessoas, foi editada pelo CNMP a Recomendação nº 52/2017, que recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas. Dentro dos princípios que regem a política nacional, destaque é dado ao desenvolvimento seja na forma de processo contínuo, ou por meio de termos como aprimoramento permanente, desenvolvimento integral do ser, desempenho medido por critérios de desenvolvimento profissional ou valorização do conhecimento. Por trás dos princípios existe o reconhecimento de que os resultados da instituição e o consequente impacto na sociedade dependem da valorização, da competência, da motivação e do comprometimento de seus integrantes.

Figura 2 – Estados da Região Nordeste



Fonte: Adaptado de Blukit (2023)

Somada ao papel relevante da instituição e do comprometimento com a implantação da gestão por competências, a escolha da região Nordeste deve-se às similaridades econômicas e sociais encontradas e ao maior número de estados, considerando as demais regiões brasileiras, o que proporciona uma maior população e amplia a precisão da pesquisa. Assim, a partir das estratégias adotadas, as quais foram determinadas pela pergunta de pesquisa, terá início a análise dos resultados.



Quadro 02 – Resumo Metodológico da Pesquisa

Classificação	Tipo	Descrição
Quanto à forma de abordagem do problema	Qualitativa	Procura-se não apenas captar a aparência do fenômeno, mas também sua essência, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVINOS, 1987)
Quanto à finalidade	Aplicada	Apesar de relacionar-se com a pesquisa pura, pois dela depende e se enriquece, tem como foco o interesse em aplicar os conhecimentos encontrados, utilizando-os e medindo suas consequências (GIL, 2008).
Quanto à coleta de dados	Bibliográfica	A revisão de literatura, de acordo com Oliveira (2011), é composta da evolução do tema e ideias de diferentes autores sobre o assunto, ou seja, retrata o estágio da investigação do problema a partir da bibliografia disponível.
	Documental	Segundo Proetti (2018), esse método de coleta de dados, que caracteriza uma pesquisa documental, divide-se em 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.
	Transversal	De acordo com Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone., os estudos de corte transversal se caracterizam como aqueles realizados em um único momento, de onde é extraído uma espécie de "fotografia" dos fatos.
Quanto aos objetivos	Descritiva	Gil (2008) considera que as pesquisas descritivas estão mais ligadas a pesquisadores preocupados com a atuação prática, indo por vezes além da identificação do relacionamento entre variáveis e buscando inferir a natureza dessa relação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção é realizada a análise dos dados coletados conforme descrito na metodologia. A organização desta seção está dividida em 2(dois) tópicos. No primeiro tópico é abordada a existência ou inexistência do adicional de qualificação na estrutura de carreira dos MPs da Região Nordeste, a forma como ele se relaciona com a remuneração e o seu impacto no aumento da qualificação dos servidores.

No segundo tópico são abordados os valores organizações expressos nos Mapas Estratégicos dos citados MPs, os problemas trazidos pela não implementação dos valores na realidade organizacional e sugestões de melhoria visando, pela prática dos valores, um melhor aproveitamento do conhecimento dos servidores.

### 4.1 ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO

Buscando investigar em que etapa houve uma mudança na regulamentação das carreiras de apoio dos MPs estaduais, efetuou-se um comparativo do ano de regulamentação das carreiras. Deve-se deixar claro, contudo, que a grande maioria dos MPs possuía leis que organizavam as carreiras, incentivadas tanto pela Lei Complementar Federal nº 40/1981, que estabeleceu as normas gerais para a organização dos Ministérios Públicos estaduais, quanto pela CF/88, que reconheceu seu papel como instituição essencial. A maioria dessas leis, todavia, tratava mais da organização administrativa e das funções da instituição, do que propriamente da ideia de carreira que temos hoje.

Assim, tendo por base o MPU, que deu início a um processo de valorização das carreiras de apoio em 2006, foi verificado que os MPs BA, MA e PE efetuaram alterações em suas leis antes do MP estadual, o que gerou um desalinhamento quanto às regras a serem seguidas. Conforme o Quadro 3, o adicional de qualificação, por exemplo, já existia na Lei 11.415 de 2006 do MPU, entretanto, os MPs BA e MA, que efetuaram alterações em suas leis antes do MPU, só vieram a incluir o AQ em suas leis em 2012 e 2013, respectivamente. Já o MPPE até hoje não possui o AQ como parte da sua estrutura remuneratória, bem como o MP SE, que apesar de ter atualizado sua lei em 2008, optou por não incluir o AQ. Por sua vez, o MP CE foi o primeiro estado da região nordeste a incluir o AQ em sua política remuneratória, tendo realizado a mudança já na atualização legislativa que realizou em 2007.

Quadro 03 - Leis de Criação das Carreiras e dos Adicionais de Qualificação

ÓRGÃO	LEI DE CRIAÇÃO CARREIRA	LEI DE CRIAÇÃO ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO
MPU	11.415, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2006	11.415, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2006
MP AL	6.774, DE 23 DE NOVEMBRO DE 2006	8.025, DE 18 DE JUNHO DE 2018
MP BA	8.966 DE 22 DEZEMBRO DE 2003	12.628 DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012
MP CE	14.043 DE 21 DE DEZEMBRO DE 2007	14.043 DE 21 DE DEZEMBRO DE 2007
MP MA	8.077 DE 07 DE JANEIRO DE 2004	9.925 DE 25 DE SETEMBRO DE 2013
MP PB	10.432, DE 20 DE JANEIRO DE 2015	10.432, DE 20 DE JANEIRO DE 2015
MP PE	12.956, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2005	NÃO POSSUI
MP PI	6.237 DE 5 DE JULHO DE 2012	6.237 DE 5 DE JULHO DE 2012
MP RN	425 DE 08 DE JUNHO DE 2010	477, DE 07 DE NOVEMBRO DE 2012
MP SE	6.450 DE 16 DE JULHO DE 2008	NÃO POSSUI

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Esse fato se alinha com o afirmado por Carvalho e Oliveira (2022), quando demonstraram um aumento expressivo no número de títulos de mestrados concedidos no Brasil. A visão de que o aumento dos níveis de escolaridade brasileiro tende a ser iniciado no setor público foi demonstrado por Rodrigues *et al.* (2016), onde observou que o aumento da concentração do nível superior ocorreu no setor público e posteriormente foi se disseminando em outras áreas. Nessa visão, o Brasil partiria de uma comparação com os níveis educacionais e de desenvolvimento de outros países e iria à busca de uma melhoria dos seus índices, tendo como base da mudança o serviço público.

Essa mudança se refletiu inclusive na estrutura dos cargos. Originalmente havia cargos de nível fundamental, médio e superior, geralmente denominados assistente/auxiliar, técnicos e analistas. Com o passar do tempo e o aumento da qualificação dos trabalhadores, os MPS passaram a determinar a extinção desses cargos, o que levou alguns MPS, quando da implantação do AQ, a não os incluir entre os beneficiários. Por esse motivo, o presente estudo excluiu os cargos de nível fundamental da análise, a fim de produzir resultados com maior potencial de contribuição para a situação vigente.

Tendo em vista que, conforme Cunha (1974), a pós-graduação tem uma função técnica, relacionada à formação de trabalhadores intelectuais de alto padrão e outra social, relacionada ao *status*, o surgimento do AQ tende a gerar uma concentração inicial de profissionais altamente capacitados no serviço público. Esses profissionais são de um lado detentores do status da titulação acadêmica, e de outro limitado pelas dificuldades de gerar novos conhecimentos e pela interpretação da atividade acadêmica como estudo e não como trabalho (ESTÁCIO *et al.*, 2019; MARCHELLI, 2005). Por outro lado, posteriormente, as decisões organizacionais quanto à gestão do AQ permitiriam que a alta capacitação dos servidores se transformasse, de fato, em melhoria na qualidade do serviço público.

**Quadro 04 - Percentual do Adicional de Qualificação**

ÓRGÃO	CARGO	GRADUAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO
MPU	TÉCNICO	5%	7,5%	10%	12,5%
	ANALISTA	-	7,5%	10%	12,5%
MP AL	TÉCNICO	7%	11%	15%	19%
	ANALISTA	-	11%	15%	19%
MP BA	ASSISTENTE	5%	7,5%	10%	12,5%
	ANALISTA	-	7,5%	10%	12,5%
MP CE	TÉCNICO	20%	30%	40%	50%
	ANALISTA	-	30%	40%	50%
MP MA	TÉCNICO	10%	11%	13%	15%
	ANALISTA	-	11%	13%	15%
MP PB	TÉCNICO	5%	7,5%	10%	12,5%
	ANALISTA	-	7,5%	10%	12,5%
MP PE	TÉCNICO	-	-	-	-
	ANALISTA	-	-	-	-
MP PI	TÉCNICO	-	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 700,00
	ANALISTA	-	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 700,00
MP RN	TÉCNICO	10%	15%	20%	25%
	ANALISTA	-	15%	20%	25%
MP SE	TÉCNICO	-	-	-	-
	ANALISTA	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De plano, cumpre destacar que, atualmente, em todos os MPs que possuem AQ em seu plano de carreira, ele é calculado tendo como base o vencimento, e não a remuneração. As semelhanças, contudo, terminam aí, corroborando a tese de Correa *et al.* (2020), quanto à existência de enormes distorções nas estruturas remuneratórias e de incentivos na administração pública brasileira. Como mostra o Quadro 4, o modelo do MPU foi replicado pelos MPs dos estados da Bahia e da Paraíba. O MP AL, por sua vez, tornou a diferença entre os adicionais, um pouco mais significativa, partindo de 7%, para os cargos de nível médio e indo até 19%, para os cargos de nível médio e superior, assim como o MPRN, cujas alíquotas variam entre 10% e 25%.

Nesse cenário, os casos do MPs CE, PI E MA merecem uma análise mais aprofundada. No caso do MPMA, as alíquotas possuem a menor variação entre os níveis, partindo de 10% e indo até 15%, o que nos leva a questionar se há um efetivo incentivo para um servidor que possui especialização e recebe um AQ de 11%, cursar um mestrado e receber o AQ de 13%.

O MPPI, por sua vez, adotou uma AQ de valor fixo, independentemente do cargo, para a aquisição dos títulos de especialista, mestre e doutor. Assim, um assistente, um técnico e um analista, cargos existentes na carreira do citado MP, ao concluírem um doutorado receberão o mesmo valor, a saber, R\$ 700,00. Dessa forma, o impacto na remuneração de um assistente é proporcionalmente maior, entretanto, será que a titulação de doutor teria mais impacto no desenvolvimento das atividades de um assistente ou de um analista?

O MPCE, por seu turno, é o MP estadual que tem a maior variação entre os níveis, além de ser o que possui o maior AQ para os títulos de especialista, mestre e doutor, 30%, 40% e 50% respectivamente. A variação é expressiva e parece sinalizar uma valorização da qualificação por parte da instituição, o que nos leva a questionar se o objetivo de possuir um corpo de servidores qualificado tem sido atingido.

As porcentagens do AQ, apesar de falarem por si só, não devem ser consideradas isoladamente, pois como sua base é o vencimento básico, um AQ de 10% em um VB como o do MPMA é bastante diferente de um AQ pago pelo MP RN. De acordo com o Quadro 5, essa diferença, que já é sentida no início da carreira, se torna ainda mais perceptível conforme o maior a variação entre o vencimento inicial e o final. Aqui pode-se visualizar um ponto crítico abordado pelos autores Moreira e Lucio (2012), ao dizer que muitas instituições não possuem uma efetiva amplitude dentro de suas carreiras. Com uma diferença ínfima entre o

início e o final de carreira, não há para o servidor real diferença como consequência de suas promoções ao longo de sua vida funcional.

**Quadro 05 - Estrutura Remuneratória sem Adicional de Qualificação**

ÓRGÃO	CARGO	REMUNERAÇÃO INICIAL Sem AQ (RS)	REMUNERAÇÃO FINAL Sem AQ (RS)	VARIÇÃO (%)
MPU	TÉCNICO	7.591,37	11.398,39	50,14%
	ANALISTA	12.455,30	18.701,52	50,14%
MP AL	TÉCNICO	2.672,89	8.009,61	199,66%
	ANALISTA	4.660,45	13.965,55	199,66%
MP BA	ASSISTENTE	2.215,16	3.243,21	46,41%
	ANALISTA	4.035,91	7.058,84	74,90%
MP CE	TÉCNICO	2.935,08	11280,02	284,31%
	ANALISTA	4.815,59	18.507,16	284,31%
MP MA	TÉCNICO	5.053,68	8.751,33	57,74%
	ANALISTA	9.101,39	15.760,66	57,74%
MP PB	TÉCNICO	4.658,41	9.244,26	98,44%
	ANALISTA	5.665,21	11.016,69	94,44%
MP PE	TÉCNICO	3.557,24	16.345,42	359,49%
	ANALISTA	5.349,47	24.787,46	363,36%
MP PI	AUXILIAR	3.116,17	5.557,62	78,34%
	TÉCNICO	4.834,19	8.621,67	78,34%
	ANALISTA	7.499,50	13.375,20	78,34%
MP RN	TÉCNICO	3.505,15	8.403,71	139,75%
	ANALISTA	4.801,57	11.511,94	139,75%
MP SE	TÉCNICO	1.185,44	2.680,16	126,09%
	ANALISTA	2.291,07	5.179,89	126,09%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dentro desse cenário de baixa variação entre o inicial e o final de carreira, desconsiderando o AQ, os MPS que apresentam situação mais crítica são os MPs MA, BA, PI. Um adendo à situação do MP BA, onde a existência de uma gratificação por competência

amplia essa variação. Por sua vez, como destaques positivos existem os MPs PE e CE e AL, onde a diferença entre a remuneração inicial e final variam entre 284% - 384%.

Uma questão importante a ser considerada é o tempo levado para se chegar ao final da carreira. Como pode ser visto no Quadro 6, no MPCE, por exemplo, são 19 anos, nos quais o servidor percorre 4 classes e 20 referências. Assim, por mais que ao final a remuneração seja significativa, há de se considerar que, em termos financeiros e em virtude da ação dos juros compostos e da inflação existentes no país, aqueles que se encontram na posição de escolher onde trabalhar tem a opção de trocarem de órgão, ganhando mais hoje, mesmo o final da carreira do órgão escolhido sendo igual ou inferior.

**Quadro 06 – Desenvolvimento na Carreira**

<b>ÓRGÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE CLASSES</b>	<b>QUANTIDADE DE REFERÊNCIAS</b>	<b>QUANTIDADE DE ANOS PARA ALCANÇAR O FIM DA CARREIRA</b>
<b>MPU</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>MP AL</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
<b>MP BA</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>MP CE</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
<b>MP MA</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>17</b>
<b>MP PB</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>31</b>
<b>MP PE</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>MP PI</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>MP RN</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>31</b>
<b>MP SE</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>*</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Para exemplificar, imagine um jovem servidor do MPCE que é aprovado em um concurso do MPU. Considerando a estrutura remuneratória apresentada no Quadro 7, entre iniciar recebendo R\$ 2.935,00 reais e terminar recebendo cerca de R\$11.000,00 após evoluir por 20 referências e 4 classes (19 anos) e iniciar em cerca de R\$7.000,00 e concluir em R\$11.000,00 após 3 classes e 13 referências (12 anos), a segunda opção torna-se, financeiramente, mais atraente. Em outro exemplo, caso esse servidor pertencesse aos quadros do MPPE, que possui a remuneração mais próxima do MPU, uma carreira composta de 3

classes e 15 referências (14 anos) e um final de carreira aproximadamente 50% superior, a decisão, tenderia a ser diferente. Apesar da decisão ser individual e o local de exercício das atividades ter um peso relevante, as questões remuneratórias são bastante significativas.

Um adendo deve ser realizado ao caso do MPSE, exibido no Quadro 6, onde o avanço na carreira se dá, exclusivamente, de forma horizontal, por tempo de serviço, a cada cinco anos de efetivo exercício no cargo e, ainda, por titulação, sempre de uma referência para a seguinte, se comprovada a participação, inclusive como ministrante, em eventos técnico-científicos, exceto em cursos preparatórios para concursos; publicação de trabalho científico; graduação em curso de nível superior que, no caso do Analista do Ministério Público, deverá ser diversa daquela exigida para a investidura no cargo; conclusão de curso de pós-graduação lato sensu, do qual resulte o título de especialista; conclusão de curso de Mestrado ou Doutorado. A imprecisão do tempo deve-se ao fato de cada evento simbolizar um avanço diferente na carreira, indo de 1 a 3 referências e permitindo diversas combinações, a depender das escolhas do servidor realizadas ao longo da vida laboral.

**Quadro 07 - Estrutura Remuneratória com Adicional de Qualificação**

ÓRGÃO	CARGO	REMUNERAÇÃO INICIAL Sem AQ (RS)	REMUNERAÇÃO FINAL Com AQ REFERENTE AO DOUTORADO (RS)	VARIAÇÃO (%)
MPU	TÉCNICO	7591,37	12.823,19	168,92%
	ANALISTA	12.455,30	21.039,21	168,92%
MP AL	TÉCNICO	2.672,89	9.531,44	356,60%
	ANALISTA	4.660,45	16.619,01	356,60%
MP BA	ASSISTENTE	2.215,16	3.648,61	164,70%
	ANALISTA	4.035,91	7.941,19	196,76%
MP CE	TÉCNICO	2.935,08	16.920,03	576,47%
	ANALISTA	4.815,59	27.760,74	576,47%
MP MA	TÉCNICO	5.053,68	10.064,03	199,14%
	ANALISTA	9.101,39	18.124,76	199,14%
MP PB	TÉCNICO	4.658,41	10.399,79	223,25%
	ANALISTA	5.665,21	12.393,77	218,77%
MP PE	TÉCNICO	3.557,24	NÃO POSSUI	-
	ANALISTA	5.349,47	NÃO POSSUI	-



MP PI	AUXILIAR	3.116,17	6.257,62	200,81%
	TÉCNICO	4.834,19	9.321,67	192,82%
	ANALISTA	7.499,50	14.075,20	187,68%
MP RN	TÉCNICO	3.505,15	10504,64	299,69%
	ANALISTA	4.801,57	14.389,92	299,69%
MP SE	TÉCNICO	1.185,44	NÃO POSSUI	-
	ANALISTA	2.291,07	NÃO POSSUI	-

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

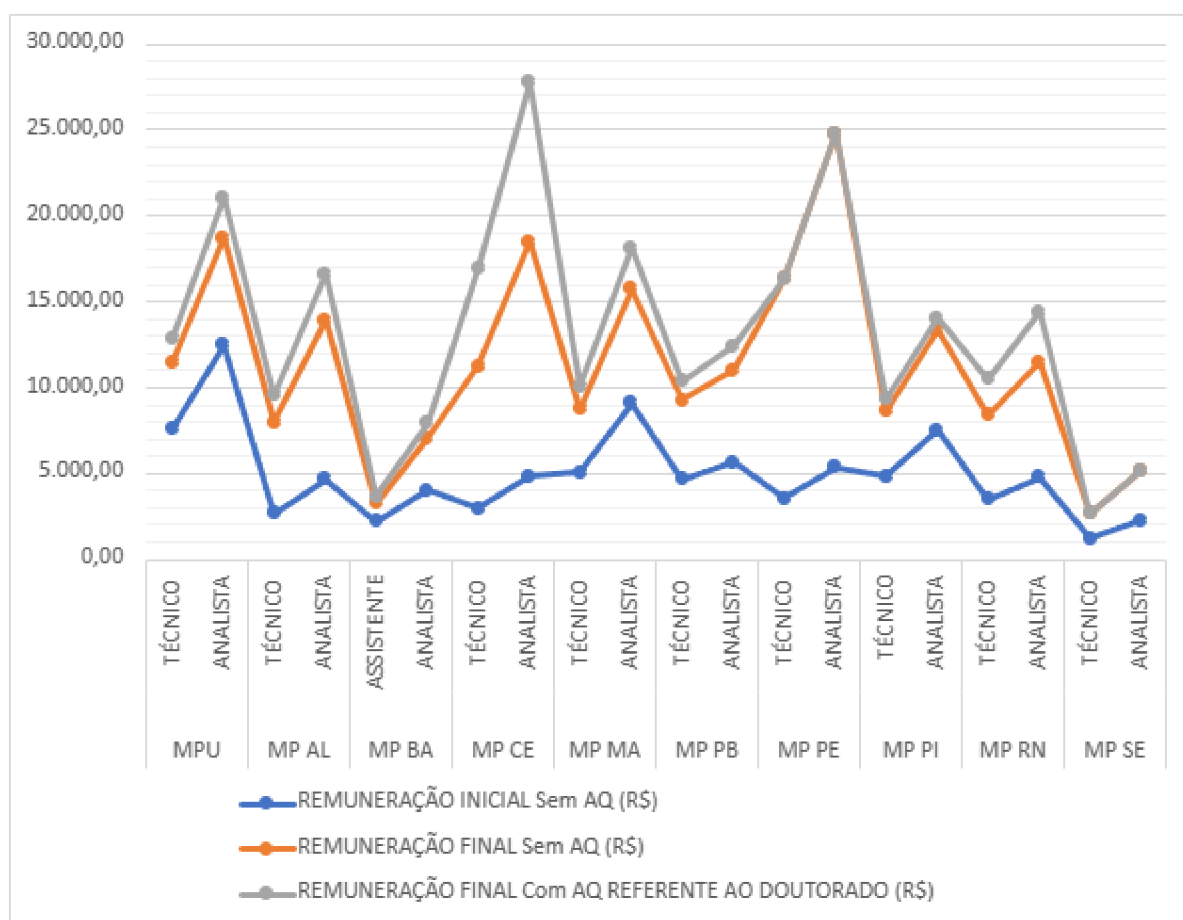
Conforme o Quadro 5, os dois planos de carreira que mais se adequam ao modelo de carreira defendido por Moreira e Lucio (2012), são o do MPCE e o do MPPE, com variações entre a remuneração inicial e final, sem AQ, na proporção de aproximadamente 385% e 460%, respectivamente. Interessante notar que o MPPE não possui em sua estrutura o pagamento de AQ, apesar de, assim como os demais MPs, considerar a aquisição de qualificação para efetuar o desenvolvimento do servidor. O MPCE, por sua vez, efetua o pagamento do AQ, o que no final da carreira contribui de forma significativa na remuneração do servidor. Ainda assim, a remuneração do cargo de técnico do MPCE, com o pagamento de AQ, é similar à paga pelo MPPE, sem a existência de AQ. Apenas no que se refere ao cargo de analista do MPCE é verificado um incremento significativo da remuneração final, cerca de 10%, em comparação ao final de carreira do MPPE.

Se for considerada a remuneração paga pelo MPU, sem AQ, o MPPE é o único que possui remuneração final superior, tanto para o cargo de técnico quanto para o de analista e, ainda que consideremos o AQ máximo, a remuneração do MPPE ainda é superior à do MPU. Entretanto, com a presença do AQ, o MPCE passa a ser o único que possui remuneração final superior ao do MPU, além de, conforme Quadro 7, possuir as maiores remunerações finais, o que ocorre em virtude de, apesar de possuir uma remuneração inicial baixa, em comparação com o MPU, ele possui uma grande variação entre a remuneração inicial e o final, além de percentuais de AQ bem superiores aos demais. Quanto à situação do MP AL, apesar do AQ estar presente no plano de carreira e possuir valores que variam de 7% - 19%, o órgão informou que, em virtude do pagamento atualmente ocorrer por meio de subsídio, não ocorre o pagamento de nenhuma espécie de AQ.

Outro ponto que merece destaque é o fato de alguns estados apenas efetuarem o pagamento de AQ caso a qualificação seja adquirida após a entrada em exercício no órgão.

Dessa forma, verifica-se que o objetivo não é atrair profissionais qualificados para a instituição, mas incentivar o desenvolvimento dos servidores do quadro. Tendo em vista a baixa remuneração inicial paga por muitos MPs, o baixo valor proporcional de AQ pago por eles e a impossibilidade imposta por alguns do pagamento do AQ em retribuição à titulação já existente, há um forte indicativo de que profissionais altamente qualificados não se sintam atraídos pela oportunidade de compor os quadros de diversos MPs.

Figura 3 - Estrutura Remuneratória



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A figura 3 sintetiza a evolução das remunerações ao longo da carreira. Assim, no exemplo citado anteriormente, o jovem servidor do MPCE que possuísse o título de doutor ou ele estivesse presente em seu planejamento de carreira passaria a considerar a permanência no órgão, visando uma maior remuneração final. Caso o jovem servidor pertencesse aos quadros do MPPE, contudo, se ele não tivesse expectativa de concluir um doutorado, financeiramente seria mais benéfico permanecer no MPPE.

A partir do momento em que o MP inclui o pagamento do AQ na estrutura ele sinaliza para os servidores que existe uma oportunidade de desenvolvimento na carreira. Aqui cabe ao servidor escolher se faz sentido dentro da estratégia de carreira dele aumentar a sua qualificação e, caso faça, em que área, assumindo as consequências de sua decisão (CAMPOS *et al.*, 2008; SILVA; BRITO; AYRES, 2019). Dessa forma, a inclusão do AQ na estrutura remuneratória pode funcionar como uma possibilidade de planejamento profissional e de carreira e como uma estratégia frente aos desafios do mercado de trabalho (HOBIN *et al.*, 2014).

Por outro lado, um dos problemas apontados por Moreira e Lucio (2012) foi o risco do servidor se encontrar em desvio de função, visto que, principalmente os servidores titulares de cargos que exigissem ensino médio, possuiriam capacitação muito superior ao exigido. Isso seria refletido ainda na motivação, visto que as exigências do trabalho não se equilibrariam com a qualificação. Nesse sentido foram criadas leis que buscassem relacionar o trabalho e as áreas que geraram o pagamento do AQ.

Convém ressaltar, contudo, que as áreas estão ligadas às atividades do órgão em sentido macro, e não apenas às atividades atualmente desempenhadas pela instituição. Assim, um servidor que realizar um mestrado na área de música não estaria abrangido pelo pagamento de AQ. Ao passo que um servidor que trabalha na área criminal e realiza um doutorado na área de saúde pública teria direito ao recebimento do AQ, já que essa é uma área de atuação da instituição.

Essa limitação funciona ainda como uma forma de comunicação entre as partes, a fim de mostrar aos servidores o que é importante para a organização naquele momento (AZEREDO, 2019). Conforme defendido por Fernandes e Zanelli (2006), quando os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, há um aumento da satisfação, além de uma maior facilidade na implementação de mudanças, quando necessário. É necessário, contudo, que exista a possibilidade de mudança entre áreas, a fim de que a qualificação alcançada não se torne mero título acadêmico, mas passe a cumprir também seu papel técnico e de geração de valor social.

**Quadro 08 – Percentual de Servidores que recebem e dos que não recebem AQ em relação ao total de servidores**

Órgão	Cargo	Total de Servidores (A)	Servidores que recebem algum adicional (B)	Relação B/A (%)	Servidores que não recebem nenhum adicional (C)	Relação C/A (%)
MP AL	Técnico	39	-	-	-	-
	Analista	87	-	-	-	-
MP BA	Assistente	930	832	89,5%	98	10,5%
	Analista	270	254	94,0%	16	6,0%
MP CE	Técnico	519	506	97,5%	13	2,5%
	Analista	75	69	92,0%	6	8,0%
MP MA	Técnico	444	392	88,3%	52	11,7%
	Analista	133	123	92,5%	10	7,5%
MP PB	Técnico	237	192	81,0%	45	19,0%
	Analista	98	88	89,8%	10	10,2%
MP PE	Técnico	455	-	-	-	-
	Analista	231	-	-	-	-
MP PI	Técnico	148	109	73,6%	39	26,4%
	Analista	71	55	77,5%	16	22,5%
MP RN	Técnico	340	333	97,9%	7	2,1%
	Analista	82	78	95,1%	4	4,9%
MP SE	Técnico	200	-	-	-	-
	Analista	198	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando se trata da quantidade de servidores que recebem o adicional de qualificação, são encontradas situações bastante diferentes. Conforme o Quadro 8, os dois MPs com maior quantidade de servidores que recebem o AQ são: MPCE e MPRN. Interessante destacar que eles são os MPS onde há mais técnicos recebendo AQ do que analistas. Como esses MPS possuem os maiores índices de AQ em termos remuneratórios, pode-se concluir que há concordância com os estudos de Asaari, Desa e Subramaniam (2019), que destaca que as

recompensas financeiras não podem ser superestimentadas em países onde os salários não correspondem às necessidades básicas.

Outro ponto observado é a ausência de padronização na forma como a qualificação é medida. Em alguns casos, como o do MPCE e do MPPE, a instituição tem ciência da nova qualificação durante os processos de aquisição de uma nova classe por parte do servidor, conforme o Quadro 9. Conforme as leis de estrutura das carreiras apresentadas no Quadro 3, no que tange ao cargo de técnico do MPCE, o maior nível exigido para atingir a última classe da carreira é a especialização. Assim, a existência de técnicos que são mestres e doutores, por meio da promoção, torna-se desconhecida pelo órgão. Por sua vez, no cargo de analista do MPCE, um dos critérios para alcançar a última classe da carreira é atingido pela aquisição do título de doutor, o que permite um controle maior da qualificação.

Conforme Quadro 9, em outros MPs, contudo, a promoção está vinculada a cursos que vão de 60 a 180 horas. Nesses casos, não é considerada a escolaridade. Dessa forma, quando a escolaridade é critério essencial para a progressão/promoção, é possível identificar a escolaridade do servidor. De outra forma, quando a escolaridade amplia referências, como é o caso do MPMA e do MPSE, conforme Quadro 9, não é possível identificar pela classe qual a escolaridade do servidor. Pode ser um técnico do MPSE portador de diploma de ensino médio com alguns anos de serviço ou um portador do diploma de doutorado recém-empossado.

Como não existe um banco de dados que promova uma busca rápida nas informações dos servidores, quanto mais formas diferentes de reunir essas informações, mais difícil se torna acompanhar a evolução. Além disso, uma parcela dos benefícios dessa forma de progressão/promoção mista, como a valorização tanto do tempo de serviço, quanto da realização de cursos de média duração, é perdida, visto que o conhecimento do público interno não é sistematizado. Assim, embora em algum ponto a titulação venha a se tornar conhecida, a ausência de acompanhamento faz com que seja perdida a oportunidade de o servidor utilizar seus conhecimentos a serviço da instituição tão logo ele já os detenha.

O pagamento do AQ de certa forma minimiza esse problema, visto que, em virtude do benefício financeiro, dificilmente o servidor deixaria de informar a Administração sobre a aquisição da titulação. Além disso, quando é pago já na entrada em exercício do servidor, serve como fator de atração de pessoal altamente qualificado. Outro problema atenuado pelo AQ é o fato de que, conforme a lei das estruturação de carreira, apresentadas no Quadro 3, há diversos MPs, como o CE, MA e PE, que não permitem a progressão durante o estágio probatório, o que vincula o servidor à classe inicial por três anos.

Quadro 09 - Escolaridade Exigida para alcançar Classe Final da Carreira

<b>ÓRGÃO</b>	<b>CARGO</b>	<b>Escolaridade Exigida para alcançar Classe Final</b>
MP AL	Técnico	Tenha participado, com aproveitamento, de curso ou programa de qualificação profissional eventualmente oferecido no período
	Analista	
MP BA	Assistente	-
	Analista	-
MP CE	Técnico	Ensino superior de graduação e especialização em nível de pós-graduação lato sensu, com carga horária mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, reconhecido pelo Ministério da Educação
	Analista	Ensino superior completo de graduação e mestrado acadêmico ou doutorado
MP MA	Técnico	Graduação, especialização, mestrado ou doutorado - progridem 3 referências (cada um pode ser utilizado apenas 1 vez)
	Analista	
MP PB	Técnico	Obtenção de, no mínimo, sessenta horas de participação em cursos e/ou eventos de aperfeiçoamento funcional relacionados com o seu cargo ou função
	Analista	
MP PE	Técnico	Conclusão de segunda graduação de nível superior, especialização lato sensu, mestrado ou doutorado
	Analista	Conclusão de mestrado, de doutorado ou uma segunda especialização lato sensu.
MP PI	Técnico	Conclusão de cursos de aperfeiçoamento, ação ou programa de capacitação, totalizando carga horária mínima de 180 (cento e oitenta) horas, em instituição legalmente reconhecida, desde que pertinentes às atribuições do cargo que ocupa ou a áreas de interesse do Ministério Público do Estado do Piauí
	Analista	
MP RN	Técnico	Obtenção de, no mínimo, cento e sessenta horas de participação em cursos e/ou eventos de aperfeiçoamento funcional relacionados com o seu cargo ou função, oficiais ou reconhecidos
	Analista	
MP SE	Técnico	O avanço na carreira se dá, exclusivamente, de forma horizontal, por tempo de serviço, a cada cinco anos de efetivo exercício no cargo e, ainda, por titulação, sempre de uma referência para a seguinte. Mestrado ou Doutorado
	Analista	

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Conforme Paais e Pattiruhu (2020), esse desconhecimento do desenvolvimento dos servidores é um grande erro, visto que como a liderança tem um papel de destaque na motivação, é essencial que sua escolha leve em consideração, dentre outros fatores, o

conhecimento dos servidores e sua relação com as atividades desenvolvidas. Essa análise inicial do AQ permite identificar diferenças individuais, entre níveis e setores da instituição, servindo de base não só para a construção da liderança, mas para o reconhecimento dos servidores. (BENDASSOLI, 2012; DOBRE, 2013).

Um ponto de atenção, contudo, advém da observação de que não há programas voltados para a prática desses conhecimentos adquiridos. Assim, o servidor adquire uma maior qualificação, é remunerado por isso, a amplitude de conhecimentos impacta de forma indireta em todas as atividades desenvolvidas, mas ele não possui a oportunidade de colocar em prática, no ambiente de trabalho e de forma direta, o que aprendeu.

Considerando o destaque obtido na quantidade de servidores que recebem AQ nos MPS CE e RN, os quais possuem os maiores valores de AQ dentre os MPS do Nordeste, conclui-se que a política de incentivo tem cumprido seu papel. Ademais, a existência de um quadro técnico altamente qualificado e da dificuldade em promover alterações nos planos de carreira sinalizam a necessidade de promover uma estrutura mais piramidal de desenvolvimento, onde os servidores que se destacam fossem reconhecidos e assim viabilizasse a promoção de impactos na produtividade (BARROS, HENRIQUES, MENDONÇA, 1997; MOREIRA, LÚCIO, 2012).

É importante observar que os servidores que buscam a ampliação da qualificação demonstram uma menor aversão à mudança, visto que estão em movimento e com foco em evolução. Independentemente do incentivo financeiro ter influenciado a decisão, tendo em vista que tomadas de decisão são multifatoriais, existem outros fatores que influenciaram o movimento. Dessa forma, como é inviável que todas as ações de incentivo da administração tenham cunho financeiro, é necessário buscar identificar quais seriam esses outros fatores que promoveriam o engajamento desses servidores, visando direcionar os esforços da administração.

Assim, tendo em vista o sucesso do objetivo inicial de ampliar a qualificação dos servidores e que o desenvolvimento de capital humano em uma sociedade pelo setor público deve ter como foco a geração de benefícios sociais (BERCHIELLI, 2000), é necessário identificar como efetuar um melhor aproveitamento desse potencial, em benefício dos próprios servidores, da organização e da sociedade.

## 4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Uma das grandes dificuldades das organizações é transformar a estratégia em ação. Essa dificuldade termina gerando um quadro onde o mapa estratégico é apenas uma ficção, não sendo de fato a fonte orientadora das decisões e, conseqüentemente, da ação humana. Dessa forma, encontra-se o servidor, pela ausência de uma orientação convergente, em uma situação de não desenvolvimento do seu pleno potencial e por vezes até mesmo contribuindo para o afastamento dos objetivos organizacionais. Assim, se considerarmos as pessoas em perspectiva, verifica-se uma dificuldade de usar intencionalmente o conhecimento existente dentro da organização.

Dentro do mapa estratégico, existe um ponto que merece atenção quando se discute a perspectiva das pessoas: os valores. Essa necessidade deriva do fato de que eles são aquilo de que não se abre mão para chegar onde quer. A escolha dos valores pela organização pode até ser apenas simbólica, mas os valores individuais vão agir dentro da organização de forma real. Tendo em vista que a similaridade de valores entre os servidores e a organização é instrumento que fortalece o engajamento e que não basta a declaração de valores para que essa identificação ocorra, é necessário a implementação de medidas que comuniquem de forma inequívoca que a organização vive aquilo que prega.

Analisando as escolhas dos MPs da Região Nordeste, demonstrados no Quadro 10, destacam-se os valores resolutividade, transparência, publicidade e os de conceito próximo: ética, honestidade, probidade e imparcialidade. O alcance da resolutividade aqui passa diretamente pelo trabalho desenvolvido pelos servidores, afinal é por meio deles que a sociedade enxerga a prestação do serviço público. Ao buscar um serviço público, o cidadão busca ter uma demanda atendida e a capacidade do Estado de resolver o problema deve ser o objetivo central, desde a concepção do projeto até o acompanhamento da sua efetiva prestação, além de ser esse ponto onde o servidor tem maior autonomia.

Já a transparência tem uma participação forte das lideranças organizacionais, face às leis e aos regulamentos existentes que normatizam o que deve ser disponibilizado ao público, como, quando e em que medida. Nessa área o papel do servidor é majoritariamente de cumprimento da legislação, a qual só é alcançada com o conhecimento amplo da legislação vigente. A imparcialidade, por sua vez, tem papel transversal na instituição, visto que abrange as relações entre instituição, servidores e sociedade, tendo impactos diretos na motivação dos servidores e na visão que a sociedade tem da instituição.



Quadro 10 - Valores Ministérios Públicos da Região Nordeste

MP	VALORES					
MP AL	<b>Resolutividade</b>	<b>Transparência</b>	Proatividade	Inovação	Cooperação	X
MP BA	Compromisso	Dedicação	Determinação	Unidade	<b>Respeito</b>	X Cooperação X
MP CE	Humanização	<b>Transparência</b>	Respeito	<b>Resolutividade</b>	<b>Ética</b>	Dignidade
	Lealdade	Independência funcional	<b>Imparcialidade</b>	Disponibilidade	Assiduidade	Compromisso com a Instituição
MP MA	<b>Resolutividade</b>	<b>Transparência</b>	Efetividade	Proatividade	<b>Probidade</b>	
MP PB	<b>Resolutividade</b>	<b>Transparência</b>	Proatividade	Inovação	Cooperação	
MP PE	Comprometimento com a Instituição	<b>Transparência</b>	<b>Honestidade</b>	Comprometimento com a dignidade humana	<b>Ética</b>	<b>Probidade</b>
MP PI	<b>Honestidade</b>	Compromisso	Dedicação	Coragem	Conhecimento	X
	<b>Resolutividade</b>	Autocomposição	Eficiência	<b>Publicidade</b>	Unidade	
MP RN	<b>Resolutividade</b>	Coesão	<b>Transparência</b>	Equidade	<b>Imparcialidade</b>	Inovação
MP SE	Respeito	Compromisso	<b>Transparência</b>	<b>Resolutividade</b>	Proatividade	<b>Ética</b>

Fonte: Ministérios Públicos da Região Nordeste (2022)

No MP a escolha dos valores parte do núcleo estratégico, cujo responsável é o Procurador-Geral, que será nomeado pelo Chefe do Poder Executivo, oriundo de lista tríplice dentre integrantes da carreira, na forma da lei respectiva, para mandato de dois anos, permitida uma recondução. Dessa forma, nem sempre os valores da instituição vigentes naquele momento correspondem aos valores individuais do Procurador atual. Por exemplo, no MP CE, o mapa estratégico que contém os valores acima listados refere-se ao período 2016-2021, perpassando a gestão do Procurador Plácido Barroso Rios (2016-2019) e alcançado a gestão do Procurador Manuel Pinheiro Freitas (2020 - 2023). Assim, apesar dos valores dos valores da instituição permanecerem imutáveis ao longo do período e de por vezes possuírem um caráter genérico, os valores individuais do Procurador Geral sofrem variação e influenciam o sentido que ele dá à vida e ao trabalho.

Assim, para promover mudanças na administração pública, a relação líder x liderado é o ponto central. Conforme dados referentes ao pagamento do AQ, anteriormente detalhados, a administração não tem um conhecimento detalhado das competências dos servidores. Assim, embora haja o pagamento do AQ, esses dados não estão organizados, nem disponíveis de imediato para influenciar na tomada de decisão do gestor. Apesar do pagamento aos servidores do AQ ter ampliado o conhecimento dos servidores, é forçoso notar que ele seria muito melhor utilizado se fosse um dado à disposição dos gestores, de forma a contribuir para a resolutividade dos problemas apresentados pela sociedade, os quais são sabidamente inúmeros e complexos.

Para Paaís e Pattiruhu (2020), é necessário conhecer os trabalhadores para que haja a construção de uma liderança adequada, pois uma organização que se conhece tem mais facilidade em decidir aonde quer ir, em como chegar lá e em efetivamente alcançar os objetivos. Sivers já em 1990 apontava o desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores e a criação de uma separação inexistente entre o que é vida e o que é trabalho. Entender que a visão que os indivíduos têm da vida ajuda a compor a visão que eles têm do trabalho que desenvolvem se torna uma ferramenta para o gestor que deseja de fato estimular a ação dos servidores.

Devido à forma como o recrutamento no serviço público é feito, conhecer os servidores torna-se ainda mais crucial, visto que essas pessoas, salvo em caso de exoneração e quando da aposentadoria, serão aqueles que darão forma à resolutividade da ação estatal. Assim, não basta saber qual a qualificação técnica que cada um possui, mas conhecer os seus valores, suas experiências, suas habilidades e suas aspirações, ou seja, saber de onde ele veio e onde ele quer ir. O foco, contudo, não deve ser o que o servidor não faz bem, mas sim o que

ele faz bem e pode ser de fato convertido em resolutividade para a sociedade. Para isso, é necessário ouvir o que os servidores querem e criar uma cultura que não apenas permita o erro, mas que ele seja usado como estratégia organizacional, por meio da criação de uma estrutura que ampare o desenvolvimento de mecanismos de *feedback* com foco em aprendizagem individual e organizacional (GARGANTINI *et al.*, 2022).

Esse processo, contudo, deve sempre ser transparente, visto que a comunicação é um gargalo nas organizações públicas, em virtude da distância existente entre os tomadores de decisão e os executores. No caso do MP, sua atividade é desenvolvida tanto na capital do Estado, quanto nos municípios do interior do Estado, os quais não possuem muitas vezes um contato com os gestores e um entendimento claro da estratégia da instituição. Niati, Siregar e Prayoga (2021), aponta o treinamento como uma estratégia de comunicação eficaz entre a organização e os servidores dos diversos níveis hierárquicos e gerações. Na administração pública, é comum a utilização de uma lista de cursos que se relacionam com as atividades da instituição para efeito de pontuação quando da mudança de referência dentro de uma carreira. Contudo essa lista não aproveita esse viés de comunicação, visto que não há uma divulgação efetiva de porque aqueles são os cursos e áreas escolhidas.

Além disso, não fica claro se, e de que forma aqueles cursos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Outro ponto a ser considerado é que a conclusão do curso não dá o direito ao servidor de exercer aquela atividade na organização em virtude das limitações muitas vezes existentes nas atribuições de uma determinada carreira. Apesar disso, não parece fazer sentido bonificar a aquisição de uma competência que não possua pela instituição nenhum interesse em ser de fato utilizada. Assim, é necessário que a organização primeiro saiba para onde ela quer ir, depois reconheça o que ele já possui de competência interna para chegar ao objetivo, posteriormente descubra as lacunas existentes e só então forneça aos servidores uma lista das competências ausentes nas organizações, as quais a aquisição, mesmo não significando um direito automático ao exercício da função, não possuam impedimento no seu exercício pelo servidor.

Ainda no quesito transparência, a nomeação de funções de confiança e cargos em comissão é uma questão bastante sensível. Primeiro é necessário observar que as funções de confiança são exclusivas de servidores públicos ocupantes de cargo efetivo, enquanto os cargos em comissão devem ser preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Notadamente quando a nomeação de um cargo comissionado alcança uma pessoa sem vínculo com a administração, a justificativa repousa no fato dela possuir

competências necessárias para o cargo, as quais não foram encontradas no interior da administração, além de uma relação de confiança com o nomeante. Sendo assim, não há espaço para incompetentes, assim entendidos aqueles que não possuem as competências necessárias ao cargo, sendo em último caso um objetivo legítimo dotar a administração de pessoas com experiências e visões de mundo diferentes das encontradas no interior da administração.

Já no caso das funções de confiança ocorre algo diferente, visto que a escolha recai sobre um grupo limitado, o qual além de conhecimento técnico deve ter um perfil gerencial, não havendo nesse cenário a opção de não ocupar a função com um servidor de carreira. Tendo em vista que a necessidade de pessoas com esse perfil gerencial é uma certeza e que a resolutividade, a transparência e a imparcialidade são valores, é necessário que os servidores tenham acesso às oportunidades que existem e que virão a existir, além das competências requeridas por elas. Dessa forma, eles poderão se preparar para a oportunidade e prover a organização com as competências necessárias.

Dois principais problemas despontam aqui. O primeiro é a ausência de clareza estratégica, apontada por Gargantini *et al.* (2022) como o principal fator preditor de engajamento no trabalho. Essa clareza é definida como um sentimento de propósito no trabalho em conjunto com um alinhamento com a organização. A questão do significado do trabalho é apontada por Fernandes e Zanelli (2006), como fator que facilita a implementação de mudanças, quando necessário, visto que quando os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, as organizações podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade desses, e motivando seus funcionários a participarem ativamente da vida organizacional, há um aumento da satisfação, sem perder produtividade, evitando ainda que os funcionários fiquem alienados. Assim, caminha-se ao encontro da Teoria da Expectância, pois o servidor reconhece que seu esforço de aquisição leva a um resultado, que ele considera que é desejável e que contribui para a organização.

Deve-se notar que, segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994), quando os membros da organização enxergam em si mesmos as mesmas características que eles usam para definir a organização, há o que eles chamam de uma maior identificação com os objetivos organizacionais. O trabalho da organização aqui seria não apenas inserir em seus documentos valores genéricos, mas sim, conhecendo os valores dos servidores e onde ela deseja ir, tornar visível nos diversos fluxos de trabalho que há convergência de valores e que o esforço será benéfico para todos.

Para Gruman e Saks (2010) a participação dos empregados é essencial no processo de desenvolvimento e pactuação de objetivos, inclusive de engajamento. Apesar do esforço organizacional, nem todos os desejos dos servidores serão atendidos, por isso Saks (2006), defende que é papel dos administradores descobrir quais recursos e benefícios são mais desejados pelos empregados, visto que sua disponibilização pela organização teria maior probabilidade de criar um senso de obrigação e reciprocidade que geraria maiores níveis de engajamento.

Uma estratégia de engajamento usada por diversas organizações atualmente é a gamificação, a qual para Robson *et al.* (2015), tem como chave para o sucesso da experiência os tipos de jogadores envolvidos ou dito de outra forma, as diferenças individuais das partes envolvidas. Os autores dividem as partes em 4 tipos, os quais focam em autodesenvolvimento, competitividade, aprendizagem e relacionamento social e destaca a importância de uma recompensa o mais imediata possível, a existência de administradores que sejam referência e o uso de ferramentas que permitam uma rápida análise do cumprimento dos objetivos. Além de promover o engajamento, pode ser usada no processo de identificação dos objetivos e valores e individuais, mas sempre mantendo a transparência do objetivo da ferramenta.

O segundo problema vinculado às nomeações para cargos gerenciais é o descumprimento de acordos pela administração, o qual possui diferentes formas de apresentação. Uma das formas é a quebra de expectativa, onde o servidor mesmo possuindo as competências exigidas pela organização, não é nomeado para o cargo, não sendo apresentado motivo para tal ato. Nesses casos, a nomeação de alguém que não possui as competências exigidas amplia a sensação de injustiça e compromete a confiança direcionada à instituição. Outro problema advém das promessas realizadas quanto à autonomia dispensada ao ocupante do cargo para o exercício das funções que por vezes é descumprido, limitando-o ao exercício livre da proposição e, por vezes, nem mesmo a isso.

Quanto à ética, probidade e impessoalidade, no MP observa-se um cenário diferente de outros poderes, sendo talvez o judiciário eleitoral aquele com o qual ele mais se assemelha, em face de sua presença no interior dos estados e ao número de servidores por unidade. Isso porque, a presença do MP em uma grande gama de municípios, e seus quadros reduzidos geram uma situação onde a presença de servidores cedidos e comissionados é por vezes superior à de servidores efetivos. A escolha passa a ser do Promotor de Justiça, assim como o direcionamento dos trabalhos e sua avaliação. A independência funcional do MP contribui para esse cenário, visto que cada Promotor é responsável pela Promotoria da qual é titular,

criando núcleos de decisão que conferem subjetividade às políticas objetivas criadas pela instituição.

Por outro lado, o fato do MP não precisar ser provocado para agir, constitui um terreno fértil para a pessoalidade. Isso devido ao fato da análise do Promotor ser o fato decisivo para justificar a abertura de procedimentos, o que estará amparado na sua experiência e nos seus valores. Contudo, ainda que seja do seu interesse e em benefício da sociedade a investigação de uma dada situação, é necessário que haja uma estrutura capacitada que dê suporte ao desenvolvimento das atividades. Assim, quando a administração provê a instituição com pessoas competentes, é mais fácil neutralizar a pessoalidade das ações, em virtude da possibilidade de realização das mais diversas análises, quanto é possível aproveitar os benefícios da impessoalidade, que quando separada das distorções da burocracia, aproxima a instituição da realidade, no intuito de melhorá-la.

Apesar da adoção da imparcialidade como valor, há que se considerar que a impessoalidade e a imparcialidade possuem significados diferentes, estando a primeira mais ligada a atos administrativos e a segunda a atos judiciais. Assim, ser imparcial é uma escolha pessoal da instituição que visa demonstrar à sociedade o nível de comprometimento do corpo de membros e servidores com a justiça. Para dar vida a esses valores, contudo, é necessário que a administração além de sinalizar o que quer demonstrar à sociedade, pratique no seu ambiente interno as ações correspondentes. Para Gargantini (2022), a forma como a organização vai lidar com os erros honestos dos servidores vai sinalizar se os valores, como a inovação, a proatividade e a coragem são de fato praticadas ou se limitam ao campo teórico.

Além disso, as leis que tratam de condutas que possam causar prejuízo à sociedade, como a Lei nº 8429, de 2 de junho de 1992 (Lei de Improbidade Administrativa - LAI), apenas em alteração realizada em 2021 passou a considerar a necessidade de comprovação do dolo quando da realização dessas condutas. Outro exemplo é a Lei nº 14133, de 2 de junho de 2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e que previu, em seu capítulo sobre controle das contratações, que quando for verificada mera impropriedade formal, seja prioridade o saneamento e mitigação dos riscos e capacitação dos servidores. Apesar das citadas leis servirem de incentivo para a criação de uma cultura mais flexível e inovadora, o histórico brasileiro de eventos de corrupção tende a colocar os órgãos de fiscalização, especialmente Tribunais de Contas e o próprio Ministério Público, em uma postura de desconfiança quanto aos eventuais benefícios dessas leis e a quem eles podem interessar.

Um outro problema é a dificuldade de compartilhamento das informações gerada por essa intolerância a erros. Quando o ambiente não possui estratégias de incentivo à busca por

novas formas de fazer o trabalho, há uma limitação do repasse de conhecimento, em virtude da não percepção da ausência de resultado e do receio causado pela insegurança em compartilhar algo considerado contrário à cultura. Como consequência, organizações com conhecimento não consolidado, dependente de determinados indivíduos e com baixa adaptabilidade às mudanças impostas pelos cenários interno e externo.

Esse impacto pode ser mais facilmente visualizado quando pensamos nos servidores que já atingiram o último nível da carreira ou que estão próximos de preencher os critérios para aposentadoria. Oliveira, Almeida e Nunes (2021) realizaram estudo sobre os determinantes da decisão da aposentadoria no serviço público, o qual envolveu 16 variáveis, e concluíram que a decisão de continuar trabalhando após o direito à aposentadoria é influenciada por fatores individuais e profissionais, dentro os quais a percepção de que a renda na aposentadoria será insuficiente e a de que sua jornada de trabalho é flexível. Além disso, os que demonstraram satisfação e comprometimento com o trabalho caracterizaram-se como o perfil dos inclinados a continuar trabalhando após ter o direito de aposentadoria.

Um servidor que se aposenta tão logo alcança os critérios necessários não é um servidor desengajado, contudo, aquele que está insatisfeito e descomprometido dificilmente será um servidor utilizando o seu máximo potencial. Assim, é importante prover aos servidores, ao longo de toda sua carreira, condições para que eles se sintam engajados, a fim de que todas as competências adquiridas por eles colaborem com os objetivos organizacionais. Além disso, a forma como a organização trata os mais experientes transmite uma mensagem para os demais servidores e pode comprometer a utilização do conhecimento gerado individualmente e o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes coletivas, impactando diretamente nos resultados alcançados.

Nesse ponto, a interrelação entre os fatores que favorecem o engajamento e a qualificação dos servidores se torna clara e permite enxergar a necessidade de promover mudanças abrangentes que coloquem o servidor como protagonista da sua carreira, mas construindo o cenário necessário. Assim, visando colaborar para a solução do problema, são apresentadas a seguir, medidas encontradas na literatura e adaptadas à realidade dos MPs do Nordeste, que são capazes de tornar visíveis os valores organizacionais dos MPs estudados, conhecendo e valorizando as competências existentes e gerando identificação entre a organização e os servidores, com foco no cumprimento de sua finalidade constitucional de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis.

Quadro 11 - Práticas sugeridas para maior aproveitamento do potencial dos servidores

<b>Desafios</b>	<b>Sugestões</b>	<b>Valor Central Praticado</b>
Desconhecimento, pela organização, dos servidores	Banco de dados de competências	Ética
Necessidade de atender as necessidades sociais e ausência de proximidade com a rotina das atividades, pela alta administração	Banco de Pesquisadores	Resolutividade
Desconhecimento, pelos servidores, das possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos critérios exigidos	Banco de Oportunidades	Transparência
Visão limitada das situações e vinculação à lotação para solução de problemas	Equipes Multidisciplinares	Imparcialidade
Engessamento do conhecimento adquirido pelos servidores	Espaços de Prática	Resolutividade
Administração da estabilidade em benefício do engajamento	Acompanhamento de Carreira	Resolutividade

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A adoção das medidas citadas no Quadro 11 pelos Ministérios Públicos da Região Nordeste, enquanto instituição com as mais diversas competências, nas mais diversas áreas, e que é solo fértil para o desenvolvimento de um programa de engajamento, visa evitar que os servidores de alta qualificação saiam da instituição, possibilita que eles desenvolvam um trabalho de alto desempenho e com significado e fortalece o papel da instituição enquanto promotora da justiça social.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências tem sido utilizada como modelo de gestão de pessoas no setor público, contudo os princípios constitucionais como a legalidade, a impessoalidade e a transparência, se por um lado protegem a coisa pública, por vezes geram um engessamento das possibilidades de gestão. Um exemplo da controvérsia é a discussão quanto às formas de recrutamento de pessoal no serviço público, que são realizadas majoritariamente por meio de provas objetivas, as quais analisam apenas o conhecimento técnico. A sensibilidade da temática repousa no fato da maior subjetividade de um processo de seleção por competências e do histórico do país no que se refere a eventos de corrupção, ser visto como uma abertura para que a pessoalidade passe a imperar.

Independentemente da forma de seleção e gestão de pessoas, é inegável que a prestação de um serviço público de qualidade passa pelo conhecimento do servidor quanto ao objeto do seu trabalho. Esse conhecimento hoje no serviço público é gerido de diferentes formas, tanto em poderes e carreiras distintas, muitas vezes com atividades similares ou iguais, quanto dentro do mesmo órgão e na mesma carreira. Essas diferenças derivam da autonomia conferida pela CF/88 e, no caso dos MPs estaduais, permite que cada um deles administre a força de trabalho para melhor atender seus objetivos.

Tendo em vista que a busca pela aquisição das competências parte do servidor é necessário e que haja algum tipo de motivação para a sua aquisição, seja ela intrínseca ou extrínseca. Nesse sentido, alguns MPs efetuam o pagamento do AQ, visando agir no primeiro elemento da competência: o conhecimento. A pesquisa revelou que nos MPs onde há a maior porcentagem de AQ há uma maior quantidade de servidores altamente qualificados, contudo, identificou-se que vários MPs que efetuam o pagamento de AQ, quanto que não efetuam, não possuem informações organizadas quanto à qualificação dos servidores.

Observou-se assim que apesar do incentivo à aquisição do conhecimento, não há um controle da sua evolução, o que impossibilita a implementação do modelo de gestão por competências. Assim, os MPs que já efetuam esse acompanhamento, e têm obtido os melhores resultados dentre os da região Nordeste, possuem um cenário mais favorável para a solidificação do modelo. O modelo, contudo, não possui um fim em si mesmo, sendo parte do planejamento estratégico do órgão, o qual é expresso por meio do conjunto missão, visão e valores.

Dentre os três elementos, os valores possuem uma relação mais próxima com o conceito de competências e desenvolvimento. Isso porque além da similaridade entre os

valores organizacionais e individuais fortalecerem o engajamento, elas são as cláusulas implícitas de um contrato firmado entre a organização, os servidores e a sociedade. Assim, a declaração de valores é um reconhecimento daquilo que sabidamente deve ser valorizado e seu afastamento é, conseqüentemente, um sinal de afastamento do propósito organizacional. Quanto ao engajamento a visão atual defende que ele é um estado mental positivo, relacionado ao trabalho e que gera gratidão, sendo caracterizado pelo vigor (altos níveis de energia mental e resiliência), dedicação (senso de significado e inspiração, orgulho) e absorção (atenção focada, união entre corpo e mente).

Assim, passou-se a buscar na literatura medidas que estivessem de acordo com os valores dos respectivos MPs, mas que também fossem capazes de promover o engajamento dos servidores. Nesse sentido, partiu-se dos valores em comum apresentados pelos MPs: Transparência, Imparcialidade e Resolutividade. Importante destacar que a análise considerou a realidade de um órgão presente em diversos municípios dos seus estados e que possuem uma área meio mais centralizada e uma área fim mais descentralizada. De forma sintética, foram propostas as seguintes medidas: criação de um banco de dados de competências, de um banco de pesquisadores, de um banco de oportunidades, da instituição de equipes multidisciplinares, de espaços de prática e de um efetivo acompanhamento de carreira dos servidores.

Quanto ao Banco de Competência, ele surge para organizar as informações referentes a conhecimentos dos servidores que a organização já possui, e torná-las disponíveis para uma tomada de decisão mais assertiva. Além disso, abrange as habilidades e atitudes dos servidores, no intuito de proporcionar um maior conhecimento dos servidores face ao seu papel no alcance dos objetivos organizacionais. O papel do elogio dentro desse banco é um exemplo de forma indireta de conhecer o servidor, avaliá-lo de forma mais real, visto que não possui reflexos financeiros, e de melhorar o clima organizacional.

O Banco de Pesquisadores, por sua vez, busca organizar o conhecimento científico existente na organização, o qual é fruto indireto do Adicional de Qualificação. Diante da necessidade de dar respostas aos problemas cada vez mais complexos da sociedade, os quais não requerem soluções simples, urge conhecer o corpo técnico qualificado da instituição. Isso porque, em virtude das diversas áreas de atuação do MP, esse conhecimento é essencial para o alinhamento entre as perguntas que a sociedade tem e as respostas que o MP pode dar.

No que se refere ao Banco de Oportunidades, ele é uma forma de comunicação da instituição com seus servidores. Por meio dele, o MP pode sinalizar aos servidores, de forma transparente, quais as competências necessárias para alcançar seus objetivos. Essa sinalização,

que deve conter uma descrição completa de perfil, permite que os servidores entendam o que é requerido pela instituição. Ademais, a divulgação de vídeos de servidores que já exercem a função permite o conhecimento da aplicação da competência na prática, além de divulgar o é um trabalho realizado pela área e reconhecer o trabalho do servidor.

Outra estratégia é a formação de Equipes Multidisciplinares, formadas por pessoas com exercício em cargos e áreas diferentes, que tenham experiências diferentes e com destaque em suas áreas de atuação. As informações constantes nos Bancos permitiriam realizar essa análise e compor as equipes de acordo com as demandas existentes. Outro ponto importante é a possibilidade, trazida pelo trabalho remoto, de pessoas que estão geograficamente separadas integrarem essas equipes. Além da aproximação entre as áreas meio (mais centralizada) e fim (mais descentralizada), permite que servidores que atuam mais longe do núcleo administrativo sintam-se parte da instituição, e aos que atuam mais longe da sociedade, possibilita uma maior visão de sentido no seu trabalho.

Quanto aos Espaços de Prática, seu objetivo é permitir que o conhecimento existente dentro da organização se transforme em habilidade. Isso porque, apesar do inegável benefício trazido pela aquisição de qualquer tipo de conhecimento no desenvolvimento das atividades laborais, tanto maior é o benefício quanto mais ele faz parte da realidade do servidor. Outro ponto é a otimização do pagamento do AQ, permitindo que o servidor coloque em prática, dentro da instituição, aquilo que aprendeu apenas na teoria. Para a administração é a possibilidade de “contratar” um profissional altamente qualificado dentro do próprio quadro, por período determinado, sem custos adicionais e sem necessidade de integrá-lo à cultura. Para o servidor é a oportunidade de aplicar seus conhecimentos, ser visto e identificar caminhos que ele pode seguir.

Quanto ao acompanhamento de carreira, ele é o responsável por fazer a interligação entre o que a instituição precisa para alcançar os objetivos institucionais e quais são os objetivos individuais dos servidores. É útil para a criação de incentivos ao desenvolvimento dos servidores, minimiza os impactos gerados pela rotatividade entre funções e órgãos e permite a ampliação do compartilhamento de informações. Ademais, tendo em vista que decisões de carreira são influenciadas pelos valores individuais, os quais dificilmente mudam ao longo da vida, ele se configura como uma atividade de caráter mais pontual, porém com um retorno prolongado.

Esse processo de implementação de estratégias, contudo, só é possível com o apoio e comprometimento da área estratégica do órgão. É de lá que saem as decisões quanto à valorização da qualificação dos servidores e da ampliação e do reconhecimento de suas

competências. Se não houver essa ação por parte das lideranças o caminho será muito mais difícil e passar-se-á a reproduzir o modelo político praticado por diversos municípios, estados e países, onde a educação é controlada pelo governo e/ou mercado e seu acesso pelo povo é limitado, a fim de evitar que o conhecimento fortaleça as bases de uma mobilização capaz de reestruturar a sociedade.

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se a ausência de dados por parte da instituição, o que limitou o aprofundamento da discussão. Questões como a qualificação dos servidores no ingresso na carreira, quanto tempo após o exercício na função finalizaram a primeira qualificação, quantos anos antes da aposentadoria ocorre a última qualificação e quantos mestres e doutores existem em cada instituição não foram respondidas, em virtude da impossibilidade de comparação, visto que eram dados existentes em no máximo dois MPs.

Dessa forma, sugere-se para realização de futuros estudos o mapeamento dos resultados tratados por este trabalho em instituições que utilizem tecnologia de análise de dados na área de gestão de pessoas. Outra linha a ser abordada é a de um estudo comparativo entre o impacto dos adicionais de qualificação nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e no Ministério Público Federal. Sugere-se ainda pesquisa visando identificar a existência de acompanhamento das políticas de engajamento de pessoas no setor público.

As sugestões buscam ampliar a contribuição deste trabalho, que ocorreu na forma teórica por meio do entendimento dos impactos do AQ na qualificação dos servidores e da existência de alinhamento entre o que é reconhecido como valor e o os fatores de maior engajamento no trabalho. Na forma prática, deu-se ao fornecer aos que trabalham com gestão de pessoas nos Ministérios Públicos ferramentas com alto potencial de engajamento. E na forma social, ao possibilitar que, por meio do engajamento de servidores qualificados, melhores respostas possam ser dadas aos problemas complexos da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARMOND, Ladilucy Pereira. **Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho**. 2017.
- ASAARI, M. H. A. H.; DESA, N. M.; SUBRAMANIAM, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59
- ÁVILA, Luana de Lima. **Os modelos de gestão na administração pública: um estudo de caso na Secretaria Municipal da Saúde de Lagoa Vermelha/RS**. 2018.
- AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.
- BAKKER, Arnold B. An evidence-based model of work engagement. **Current directions in psychological science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Key questions regarding work engagement. **European journal of work and organizational psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BARONE, Ricardo Strazzacappa; BASTOS, Pedro Paulo Zahluth; MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. CAPITAL HUMANO OU CAPITALISMO SELVAGEM? UM BALANÇO DA CONTROVÉRSIA SOBRE DISTRIBUIÇÃO DE RENDA DURANTE O “MILAGRE” BRASILEIRO. **Revista de Economia Contemporânea**. v. 21, n 3, 2017
- BARROS, Ricardo Paes de; MENDONÇA, Rosane. **Investimentos em educação e desenvolvimento econômico**. Serviço Ed., 1997.
- BECHTLUFFT, R. P.; COSTA, B. L. D.. Determinantes da desigualdade salarial entre as carreiras do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 836–860, jul. 2021
- BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, p. 37-46, 2012.
- BERCHIELLI, F. O.. Investimento em Capital Humano: Parâmetros para a Determinação de uma Política de Desenvolvimento Econômico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 84–101, jan. 2000.
- BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021.

BORGES, Livia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST. **Avaliação Psicológica**, v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.

BRASIL. **Lei n.º 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n.º 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei n.º 11947, de 16 de junho de 2009. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114040.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114040.htm) Acesso em: 29 out. 2022.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria; GRAY, Debra. **Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais**. Editora Vozes, 2019.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

CAMARGO, Luís Marcelo Aranha; SILVA, Romeu Paulo Martins; DE OLIVEIRA MENEGUETTI, Dionatas Ulises. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de coorte ou coorte prospectivo e retrospectivo. **Journal of Human Growth and Development**, v. 29, n. 3, p. 433, 2019.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara *et al.* . Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 8, n. 2, p. 159-183, dez. 2008 .

CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro; COSTA, Isabel Sá Affonso da. Espaços e Caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 37-48, 2007.

CARVALHO, R. R. DA S.; OLIVEIRA, J. F. DE .. Expansão e qualidade da educação superior: um balanço das metas 12, 13 e 14 do Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 27, n. 2, p. 227–247, maio 2022

CHEN, Silu *et al.* Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1206, 2019.

CIRANI, Claudia Brito Silva; CAMPANARIO, Milton de Abreu; SILVA, Heloisa Helena Marques da. A evolução do ensino da pós-graduação senso estrito no Brasil: análise exploratória e proposições para pesquisa. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, p. 163-187, 2015.

COELHO, Fernando de Sousa.; MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público, [S. l.]**, v. 69, p. 151 - 180, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3497. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 30 maio. 2022.

CORRÊA, Izabela *et al.* Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil= Distortions of incentive to performance and reduction of motivation in the federal public service in Brazil. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 476-503, 2020.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CUNHA, Luiz Antonio C. R. A pós-graduação no Brasil: função técnica e função social. **Revista de Administração de Empresas [online]**. 1974, v. 14, n. 5 [Acessado 5 Setembro 2022] , pp. 66-70. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901974000500006>. Epub 14 Ago 2013. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901974000500006>.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública**: Tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522126699. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126699/>. Acesso em: 25 mai. 2022.

DEXTRO, R. B. .; GONÇALES FILHO, M. PROPOSTA DE FRAMEWORK DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO PARA O TRABALHO REMOTO. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 85–105, 2021. DOI: 10.47456/bjpe.v7i3.36127. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/36127>. Acesso em: 26 maio. 2022.

DOBRE, Ovidiu-Iliuta. Employee motivation and organizational performance. **Review of applied socio-economic research**, v. 5, n. 1, 2013.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, p. 239-263, 1994.

ESTÁCIO, L. S. dos S.; ANDRADE, W. G. F.; KERN, V. M.; CUNHA, C. J. C. de A. O produtivismo acadêmico na vida dos discentes de pós-graduação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 133–158, 2019. DOI: 10.19132/1808-5245251.133-158. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/79285>. Acesso em: 7 set. 2022

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. 2006.

FRIGOTTO, Gaudêncio *et al.* **A crise da sociabilidade do capital e a produção do conhecimento**. 2013.

GARGANTINI, Thais *et al.* Providing Safe Space for Honest Mistakes in the Public Sector Is the Most Important Predictor for Work Engagement after Strategic Clarity. **Sustainability**, v. 14, n. 12, p. 7051, 2022.

GOMES, Anara Luana Nunes; SILVA, Napiê Galvê Araújo. Modelos de administração pública presentes na gestão de instituições de ensino superior (IES). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, p. 21-37, 2020.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

GRAWITCH, Matthew J.; GOTTSCHALK, Melanie; MUNZ, David C. The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 3, p. 129, 2006.

HANSEN, Rogério *et al.* Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 268KOBASS, 2002.

HELAL, Diogo Henrique; DIEGUES, Geraldo César. Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté–MG. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 23-45, 2009.

HOBIN, Jennifer A. *et al.* Putting PhDs to work: career planning for today's scientist. **CBE—Life Sciences Education**, v. 13, n. 1, p. 49-53, 2014.

HOUSTON, David J. Public-service motivation: A multivariate test. **Journal of public administration research and theory**, v. 10, n. 4, p. 713-728, 2000.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KOBERNOVICZ, Marilene; STEFANO, Silvio Roberto. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

KUMAR, S.; BAGGA, S. K. The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The mediating role of Employee Engagement. **Brazilian Business Review**, [S. l.], 2023.

LAI, Fong-Yi *et al.* Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. **Sage Open**, v. 10, n. 1, p. 2158244019899085, 2020.

LIMA, Dayane Fernandes; SILVEIRA, Valéria; TORRES, Tércia Zavaglia. As Competências Organizacionais e Individuais: Uma Perspectiva Integrada. **Revista eletrônica FACP**, n. 7, 2015.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, p. 17-25, 1975.

MALIK, Parul; GARG, Pooja. The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. **Journal of Organizational Change Management**, 2017.



MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. **Maslach burnout inventory**. Scarecrow Education, 1997.

MANN, Gregory A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public personnel management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARCHELLI, Paulo Sergio. Formação de doutores no Brasil e no mundo: algumas comparações. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 3, 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. [Barueri-SP]: Grupo GEN, 2022. E-book. 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 06 set. 2022.

MENEZES, Igor Silva. O patrimonialismo característico da administração pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: memória institucional, prodigalidade de treinamento e cúpula organizacional politizada". **Revista de Direito Brasileira**, v. 13, n. 6, p. 4-18, 2016.

MICHAELSON, Christopher *et al.* Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. **Journal of business ethics**, v. 121, n. 1, p. 77-90, 2014.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. de. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 34, 2018. DOI: 10.21171/ges.v13i34.2563. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2563>. Acesso em: 30 maio. 2022.

MOREIRA, Rafael de Sousa; LÚCIO, Giovanna de Sá. **Gestão de carreiras no poder executivo federal: avanços recentes e perspectivas futuras**. 2012.

MUZZIO, Henrique; SILVA, Greg Jordan Alves; ROSARIO, Soraya Andrea Figueiredo do. O governo em 3D—patrimonialismo, burocracia e nova gestão pública: uma análise da percepção de servidores públicos municipais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, 2013.

NIATI, Dewi Rama; SIREGAR, Zulkifli Musannip Efendi; PRAYOGA, Yudi. The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences**, v. 4, n. 2, p. 2385-2393, 2021.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda-Eling. Employee motivation. **Harvard business review**, v. 86, n. 7/8, p. 78-84, 2008.

OBRENOVIC, Bojan et al. Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 475, 2020.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, M. C. S.; CARELLI, R. DE L.; GRILLO, S.. Conceito e crítica das plataformas digitais de trabalho. **Revista Direito e Práxis**, v. 11, n. 4, p. 2609–2634, out. 2020.

PAAIS, Maartje; PATTIRUHU, Jozef R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PIOLLI, Evaldo. Sofrimento e reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. **Revista USP**, n. 88, p. 172-182, 2011.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i3.10572. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10572>. Acesso em: 19 ago. 2023.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018.

ROBSON, Karen et al. Is it all a game? Understanding the principles of gamification. **Business horizons**, v. 58, n. 4, p. 411-420, 2015.

RODRIGUES, Lucas Cavalcanti; FREGUGLIA, Ricardo; VIEIRA, M. T. O papel das ocupações na desigualdade salarial brasileira: uma análise da evolução recente entre trabalhadores de alta qualificação. In: **Anais do XLIII Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 43rd Brazilian Economics Meeting]**. ANPEC–Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia [Brazilian Association of Graduate Programs in Economics]. 2016.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 253-273, 2014.

ROKEACH, Milton. Long-range experimental modification of values, attitudes, and behavior. **American psychologist**, v. 26, n. 5, p. 453, 1971.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 2006.

SAKS, Alan M.; GRUMAN, Jamie A. Manage employee engagement to manage performance. **Industrial and organizational psychology**, v. 4, n. 2, p. 204-207, 2011

SALANOVA, Marisa; AGUT, Sonia; PEIRÓ, José María. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217, 2005.

SANTOS, Cássio Miranda dos. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educação & Sociedade [online]**. 2003, v. 24, n. 83 [Acessado 5 Setembro 2022] , pp. 627-641. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000200016>. Epub 18 Set 2003. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000200016>.

SAUL, Renato P. As raízes renegadas da teoria do capital humano. **Sociologias**, n. 12, p. 230-273, 2004.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. LI, n. 1, p. 1-17, march.1961.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, p. 05-16, 1990.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. 2019.

SILVA, Carla Diniz dos Santos da; MORAES, Ana Beatriz Gomes de Mello. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021..

SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, Luciano Ferreira; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; DE OLIVEIRA, Paulo Sergio Gonçalves. Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. **Revista Pretexto**, p. 30-45, 2018.

SINCHE *et al.* (2017) An evidence-based evaluation of transferrable skills and job satisfaction for science PhDs. **PLoS ONE** 12(9): e0185023.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185023>

STENFORS, Terese; KAJAMAA, Anu; BENNETT, Deirdre. How to... assess the quality of qualitative research. **The clinical teacher**, v. 17, n. 6, p. 596-599, 2020.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 33-54, 2003.

TIPO de visto. [S. l.], 29 out. 2020. Disponível em:

<https://vistos.mne.gov.pt/pt/vistos-nacionais/informacao-geral/tipo-de-visto#trabalho>. Acesso em: 29 out. 2022.

TREVOR, Jonathan. Can Compensation be Strategic?: A Review of Compensation Management Practice in Leading Multinational Firms. **Judge Business School**. University of Cambridge, 2008.

TRUSS, Catherine *et al.* (Ed.). **Employee engagement in theory and practice**. London: Routledge, 2013.

VALERIO NETTO, ANTONIO; VALERIO, DANIELLE. Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 131-147, 2020.

VELLOSO, Jacques. Mestres e doutores no país: destinos profissionais e políticas de pós-graduação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, p. 583-611, 2004.

VIANA, Giomar; LIMA, Jandir Ferrera de. Capital humano e crescimento econômico. **Interações (Campo Grande)** [online]. 2010, v. 11, n. 2 [Acessado 9 Maio 2022], pp. 137-148. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>. Epub 06 Jan 2011. ISSN 1984-042X. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>.

WRIGHT, Bradley E. Public service and motivation: Does mission matter?. **Public administration review**, v. 67, n. 1, p. 54-64, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes *et al.* **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, Juliana; ECHEIMBERG, Jorge de Oliveira e LEONE, Claudio. Research methodology topics: Cross-sectional studies.

*J. Hum. Growth Dev.* [online]. 2018, vol.28, n.3, pp. 356-360. ISSN 0104-1282. <http://dx.doi.org/10.7322/jhgd.152198>.

**APÊNDICE - PLANO DE AÇÃO**

# PROPOSIÇÕES EM ENGAJAMENTO COM BASE NOS ADICIONAIS DE QUALIFICAÇÃO PAGOS PELOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS DA REGIÃO NORDESTE



*Elis Elaine Sousa e Silva*  
*Carlos Alano Soares de Almeida*

# ÍNDICE

Introdução	02
Diagnóstico	03
Propostas de Melhoria - Síntese	04
Banco de Dados de Competências	05
Banco de Pesquisadores	06
Banco de Oportunidades	07
Equipes Multidisciplinares	08
Espaços de Prática	09
Acompanhamento de Carreira	10
Considerações Finais	11

## INTRODUÇÃO

# Plano de Ação

A Gestão por Competências tem sido o modelo utilizado como referência pela administração pública brasileira. O modelo abrange os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes e os posiciona como o meio para o alcance dos objetivos organizacionais.

No Ministério Público, foi recomendada pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas. Dentro dessa política está o Adicional de Qualificação, que é uma política de incentivo financeiro à aquisição de conhecimento praticada por diversos Ministérios Públicos estaduais.

Tendo em vista os diversos processos de implementação e seus diferentes resultados, a pesquisa teve como objetivo propor um conjunto de práticas que promovam o engajamento e reduzam o subaproveitamento dos servidores, com base nos resultados gerados pelo Adicional de Qualificação nos Ministérios Públicos da Região Nordeste.



Para alcançar o objetivo, inicialmente foi realizada uma busca na literatura, visando identificar conceitos e práticas que fortalecem o engajamento de servidores, tendo se destacado a clareza estratégica e a possibilidade de os servidores cometerem erros honestos.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa junto aos Ministérios Públicos da Região Nordeste, buscando identificar os níveis de qualificação organizacional gerados pelo pagamento do Adicional de Qualificação.

Em seguida, buscou-se verificar quais os valores adotados pelos Ministérios Públicos da Região Nordeste como ferramenta de clareza estratégica.

Como resultado foi gerado um Plano de Ação visando colaborar com os gestores organizacionais no fortalecimento do engajamento dos servidores, com ênfase naqueles com maior qualificação, manter o capital intelectual institucional e gerar um maior aproveitamento da qualificação dos servidores.



## SITUAÇÃO ATUAL

# DIAGNÓSTICO

Desafios	Valores Centrais a Praticar
Desconhecimento, pela organização, dos servidores	Ética
Necessidade de atender as necessidades sociais e ausência de proximidade com a rotina das atividades, pela alta administração	Resolutividade
Desconhecimento, pelos servidores, das possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos critérios exigidos	Transparência
Visão limitada das situações e vinculação à lotação para solução de problemas	Imparcialidade
Engessamento do conhecimento adquirido pelos servidores	Resolutividade
Administração da estabilidade em benefício do engajamento	Resolutividade

SÍNTESE

# PROPOSIÇÕES DE MELHORIA



Banco de Dados de Competências



Banco de Pesquisadores



Banco de Oportunidades



Equipes Multidisciplinares



Espaços de Prática



Acompanhamento de Carreira

SE UMA CADEIRA, MESA OU IMPRESSORA MERECE SER REGISTRADA E REGULARMENTE VERIFICADA, APESAR DO SEU BAIXO CUSTO E IMPACTO FINAL, FAZ SENTIDO AS COMPETÊNCIAS HUMANAS NÃO O SEREM?

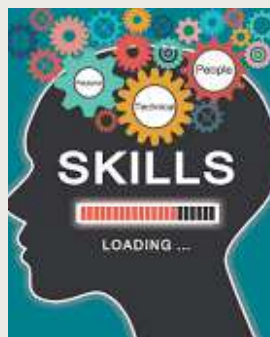
# Banco de Dados de Competências

## O que é?

Registro dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos Servidores

## Por que?

- Redução ou Eliminação de eventuais lacunas de Competências
- Alcance da Estratégia Organizacional
- Surgimento constante da necessidade de novas competências por parte da organização



## O que considerar?

- Conhecimentos: Diplomas e Certificados
- Habilidades: Experiências profissionais e pessoais
- Atitudes: Valores, Hobbies, Comportamentos Elogiados



## O PODER DOS ELOGIOS

Estabelecer o DIA DO ELOGIO e incluir essa informação no banco de dados de competências, é uma forma de reconhecer no que o servidor é realmente bom. Além disso, proporciona melhora do clima organizacional, em virtude do direcionamento apenas para o que é positivo.

Em virtude das unidades de trabalho, em geral, possuírem poucas pessoas, é importante que os elogios possam ser dirigidos não só aos colegas de trabalho, mas também com os servidores das demais áreas com as quais ocorreram relacionamento durante a realização das atividades, o que considera tanto a área meio, quanto a área fim.

## A CIÊNCIA A SERVIÇO DA SOCIEDADE

# Banco de Pesquisadores

## O que é?

Informações de Servidores que possuem experiência na área de pesquisa e que desejam exercer essa atividade dentro da organização

## Por que?

- A proximidade dos servidores, com perfil de pesquisador, das atividades cotidianas do órgão gera uma maior velocidade na solução de problemas, além de contribuir para a valorização profissional dos servidores.
- Permite à administração direcionar o conhecimento gerado pelo Adicional de Qualificação (AQ)
- O respeito ao dinheiro público é uma premissa do banco de pesquisadores, visto que insere o AQ de forma visível na busca pela resolutividade dos problemas sociais.



## O que considerar?

- Criação de Laboratórios de Inovação
- Realização de acordos de cooperação com outras instituições públicas

## DISPONIBILIDADE DE ATUAÇÃO

A fim de promover uma diversidade de visões sobre o tema, indica-se que ele seja composto de servidores com disponibilidade para serem 50% exclusivos e 50% parciais, com necessária rotatividade, mas com possibilidade de permanência voluntária.

## O DIREITO DE SERVIR

# Banco de Oportunidades

### O que é?

Local para ampla disponibilização de informações quanto aos processos seletivos para cargos em comissão e funções de confiança, constando inclusive as competências que são necessárias ao profissional e a forma de aferição delas.

### Por que?

- Atualmente há um desconhecimento, pelos servidores, das possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos critérios exigidos
- É uma forma da administração mostrar o que ela busca e dos servidores poderem buscar desenvolver essas competências
- Força a administração a entender do que ela precisa, tirando do papel os objetivos e transformando -os de fato em ações, em um caminho que parte do onde queremos ir para o do que precisamos.



### RECONHECIMENTO

A gravação de vídeos de servidores que já desempenham a função ou que desempenharam funções semelhantes falando da aplicação prática dessas competências é uma forma de mostrar ao servidor o motivo da competência requerida e de reconhecer o trabalho daquele que já a experimenta.

Por vezes dentro das organizações, principalmente as mais descentralizadas, não há o conhecimento do trabalho daqueles com os quais não se relaciona, o que inviabiliza o conhecimento do que é necessário para o desempenho da função e a adequação do servidor escolhido.

Tornar visíveis os motivos ajuda assim a fortalecer a imagem positiva da instituição e sua capacidade de guiar todos na direção da missão organizacional, além de tornar real o conceito de competências.



UNINDO O MEIO E O FIM

# Equipes Multidisciplinares



## O QUE É?

Construção de um modelo de equipes com a presença de pessoal altamente qualificado de cargos, áreas e com experiências diferentes, visando a neutralização de vieses, tanto por meio da ciência, quanto da diversidade.

## POR QUE?

- Se relaciona com a gestão do conhecimento, ao permitir um maior compartilhamento de informação entre as pessoas, visando a resolução de problemas e a melhoria de processos e atividades.
- A colaboração e a multiprofissionalidade são necessárias para a construção de um ambiente inovador e para a gestão da inovação na administração pública
- Com a redução do quadro de servidores ao longo do tempo, é benéfico ter pessoas com capacidade para desenvolver atividades em diferentes áreas, contudo a solução de problemas complexos dificilmente surgirá de uma experiência superficial

## O QUE CONSIDERAR?

A questão das relações de poder na organização, visando estimular a redução da individualidade e da visão de superioridade de um grupo, semeando a ideia de que por melhor que alguém ou um grupo técnico de alguma área seja, ele sempre será limitado em seu conhecimento.



## APROXIMANDO

É essencial que as oportunidades de desenvolvimento de projetos não possuam limitações geográficas, a fim de que pessoas de diferentes áreas, com valores e experiências diferentes possam participar e construir soluções que considerem as diversas faces dos problemas. Construir um MP mais resolutivo e próximo da sociedade exige a capacidade de construir uma gestão mais democrática e um ambiente mais integrador.

## O PODER DA AÇÃO

# Espaços de Prática



### O QUE CONSIDERAR?

- Realização de oficinas de trabalho
- A cultura organizacional deve ser trabalhada com foco na criação de práticas que valorizem que o conhecimento não só seja compartilhado, mas também usado.

### TOMADA DE DECISÃO

Outro fator que pode fortalecer a autonomia é a possibilidade de que nesses espaços de prática tanto o MP possa apresentar os problemas aos servidores, como eles possam apresentar problemas que os impactam e trabalhar na resolução

### O QUE É?

Espaço onde o servidor pode aplicar o que sabe

### POR QUE?

- É uma oportunidade da disseminação das melhores práticas, tornando visível o conhecimento existente na organização e fortalecendo a gestão e a aplicação do conhecimento
- Possibilita o reconhecimento de servidores criadores de melhores práticas
- Fortalece a aprendizagem organizacional
- Ajuda a construir uma base de capital intelectual capaz de ver sentido em seu trabalho, mais próxima da sociedade, mais transparente e mais resolutiva.



## UMA ESCOLHA CONSCIENTE

# Acompanhamento de Carreira

### O QUE É?

Orientação de construção de um plano de carreira para os servidores que têm interesse em permanecer na organização

### POR QUE?

- A estabilidade no serviço público proporciona a existência de um ambiente de comunicação muito mais aberto que a iniciativa privada, visto que as causas para demissão são mais restritas.
- Além disso, em órgãos como o MP, que possuem uma gama enorme de áreas de atuação, um relacionamento transparente possibilitaria uma adequação do que é desejado pelo servidor e do que é objetivo para a organização.
- Quanto ao servidor, a realização do acompanhamento de carreira permitirá que ele identifique se suas ações são condizentes com o seu plano, e caso negativo, altere a rota ou o destino.

### O QUE CONSIDERAR?

- Utilização de modelos validados, como o de Schein (1990) no que se refere às âncoras e o de Schwartz e Boehnke (1992, 2004), quanto à estrutura de valores
- Realização de encontros presenciais e virtuais, onde seriam discutidos de forma mais profunda as origens dos valores, seus resultados na vida dos indivíduos e sua adequação ao local para onde se pretende ir.



### COMPLEXIDADE E IMPACTO

- Apesar de complexo, o acompanhamento e carreira tem um caráter mais pontual, visto que é reflexo dos valores individuais, que tendem a não mudar ao longo do tempo, e de situações específicas ao longo da vida.
- Seu impacto, contudo, justifica um olhar atento, que respeite a individualidade, reconheça o trabalho desenvolvido, oriente quanto às lacunas, proponha alternativas e apoie novas conquistas.
- Ademais, se a organização entende que um servidor engajado produz mais e com mais qualidade, negar ao servidor a possibilidade de desempenhar suas tarefas nessa área exige um justo motivo, visto que essa atitude afronta a moralidade, a impessoalidade, a eficiência e, principalmente, o interesse social.

### ESTABILIDADE

É preciso lembrar que a estabilidade do servidor tende a fazer com que ocorra a permanência na mesma organização por décadas, logo é essencial direcionar os esforços da gestão de pessoas em acompanhar a carreira dos servidores.





## O QUE NÃO SE PODE ESQUECER

## Considerações Finais

- ✔ A prestação de um serviço público de qualidade passa pelo conhecimento do servidor quanto ao objeto do seu trabalho.
- ✔ A busca pela aquisição do conhecimento por parte do servidor exige que haja algum tipo de motivação para a sua aquisição, seja ela intrínseca ou extrínseca.
- ✔ O Adicional de Qualificação é uma forma efetiva de aumento do conhecimento.
- ✔ A gestão por competências tem sido utilizada como modelo de gestão de pessoas no setor público.
- ✔ O modelo, contudo, não possui um fim em si mesmo, sendo parte do planejamento estratégico do órgão, o qual é expresso por meio do conjunto missão, visão e valores.
- ✔ O Engajamento é um estado mental positivo, relacionado ao trabalho e que gera gratidão, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção.
- ✔ A relação existente entre a tecnologia e o trabalho permite a adoção de diversas medidas que fomentam o engajamento do conhecimento disperso na instituição.
- ✔ Esse processo de implementação de estratégias de engajamento, contudo, só é possível com o apoio e comprometimento da área estratégica do órgão.
- ✔ O foco não deve ser o que o servidor não faz bem, mas sim o que ele faz bem e pode ser de fato convertido em resolutividade para a sociedade.



UNIVERSIDADE FEDERAL

**UFERSA**

RURAL DO SEMI-ÁRIDO



**PROFIAP**

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elis Elaine Sousa e Silva  
[elis.silva@ralunos.ufersa.edu.br](mailto:elis.silva@ralunos.ufersa.edu.br)

Carlos Alano Soares de Almeida  
[alano@ufersa.edu.br](mailto:alano@ufersa.edu.br)