
INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E OS EFEITOS NA AUTOEFICÁCIA CRIATIVA E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS NO ESTADO DO PARÁ

MARIA LUIZA RODRIGUES MOREIRA
CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS

RESUMO

A liderança pode ser considerada um recurso organizacional capaz de contribuir para o engajamento dos trabalhadores e, por consequência, a autoeficácia criativa e a intenção de rotatividade podem sofrer influência desta relação. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é analisar a importância da liderança no engajamento no trabalho e seus efeitos na autoeficácia criativa e na intenção de rotatividade entre os servidores públicos estaduais lotados em uma Instituição Pública no estado do Pará. Destarte, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo, com amostragem não probabilística por julgamento, por meio de *survey* com 252 questionários. A coleta de dados foi on-line, e o tratamento de dados utilizou modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados confirmaram a influência da liderança como recurso organizacional para manter o engajamento dos trabalhadores e também foi confirmada a relação de efeito entre engajamento, autoeficácia e intenção de rotatividade. As conclusões recomendam o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas para que as relações interpessoais consigam ser desenvolvidas para além do respeito pelas habilidades técnicas, para, assim, poderem ser fomentados maior comprometimento organizacional e melhorias no serviço público.

Palavras-Chave: Engajamento no Trabalho; Liderança; Leader-Member Exchange; Job-Demands Resources.

ABSTRACT

Leadership can be considered as an organizational resource capable of contributing to the engagement of workers and, consequently, creative self-efficacy and turnover intention can be influenced by this relationship. In this way, the objective of this research is to analyze the importance of leadership in engagement at work and its effects on creative self-efficacy and turnover intention among state civil servants working in a public institution in the state of Pará. Thus, the study is classified as exploratory and descriptive, with non-probabilistic sampling by judgment, through a survey with 252 questionnaires. Data collection was online and data processing used structural equation modeling (PLS-SEM). The results presented in this research confirmed the influence of leadership, as an organizational resource, to maintain workers' engagement, and the effect relationship between engagement, self-efficacy and turnover intention was also confirmed. The conclusions recommend the improvement of people management policies so that interpersonal relationships can be developed beyond respect for technical skills, so that greater organizational commitment and improvements in public service can be fostered.

Keywords: Work Engagement; Leadership; Leader-Member Exchange; Job-Demands Resources

1 INTRODUÇÃO

Diversos são os desafios que se impõem ao serviço público (Bueno; Brelaz; Salinas, 2016). Existe um déficit de legitimidade que ainda marca a relação entre administração pública e sociedade (Leal; de Moraes, 2018). Entre os maiores problemas da Administração Pública Brasileira, destacam-se o patrimonialismo (Saraiva, 2019; Santin; Nascimento, 2019), processos burocráticos em demasia e pouca flexibilização da máquina pública (Silva; de Oliveira, 2018), condições essas que podem afetar diretamente o desempenho dos servidores. Então, as organizações públicas, para oferecer apropriadamente os serviços e respeitar os cidadãos, necessitam de estratégias capazes de manter elevado o engajamento de sua equipe de servidores (Vandenabeele, 2008).

Ao considerar esse aspecto, o engajamento no trabalho transcende a simples relação laboral e abrange uma dimensão específica de comprometimento, constituído com base no alinhamento de interesses comuns entre a organização e os trabalhadores (Albrecht; Breidahl; Marty, 2018). Portanto, segundo esta linha, a liderança, vista sob a ótica do modelo *Leader-Member Exchange* (LMX), contempla a interação entre líder e liderado como influência mútua e simultânea, com a finalidade de atingir objetivos comuns, podendo ser considerada um recurso organizacional capaz de influenciar no engajamento dos trabalhadores (Teng et al., 2020).

A liderança mostra-se essencial para o comprometimento organizacional, é a figura do líder que orienta e medeia os interesses dos trabalhadores para com a organização (Barreto et al., 2013). Desta forma, a liderança é uma variável influente no desempenho (Burke et al., 2006; Huang et al., 2015), sendo, conforme estudos de autores como Bakker e Bal (2010), Breevaart, Bakker, Demerouti e Van Den Heuvel (2015), considerada um preditor do engajamento no trabalho. Nesse contexto, o engajamento e a liderança são construtos capazes de manter a alta produtividade ao estabelecerem relações mutuamente gratificantes.

Decuyper e Schaufeli (2021) destacam que líderes podem ter uma influência positiva no engajamento dos trabalhadores, o que ocorre pelo aumento da confiança, melhor alocação de recursos e iniciativas positivas no nível organizacional. Nesse sentido, Lu, Xie e Guo (2018) complementam e compreendem que o engajamento do próprio líder pode afetar o engajamento dos trabalhadores por ele liderados. Por outro lado, o engajamento no trabalho tem relação próxima com a autoeficácia criativa (Costa et al., 2021) e com a intenção de rotatividade (Mulang, 2022), com as quais conserva relação positiva e negativa, respectivamente. Na perspectiva da autoeficácia, observam-se a influência na escolha das atividades, o esforço e o envolvimento com as tarefas, o tempo disponibilizado e a persistência ante as adversidades. Portanto, revelam, conforme Bandura (1985), as crenças dos indivíduos quanto às próprias capacidades de inovar e ser criativo (Costa et al., 2021; Tierney; Farmer, 2002). Desta forma, pode-se esperar que o engajamento no trabalho mostre relação com a autoeficácia criativa com a qual conserva relação

de reforço mútuo. Assim, os resultados positivos alcançados pelo engajamento reforçam as crenças pessoais dos trabalhadores, o que, por sua vez, reforça o engajamento no trabalho, gerando um ciclo virtuoso de inovação. Desta forma, engajamento e autoeficácia são associados a resultados positivos no trabalho (Mendonça et al., 2020).

Já na perspectiva da intenção de rotatividade (IT), pesquisadores e profissionais estão cada vez mais interessados em entender e gerenciar os aspectos relacionados com a retenção dos trabalhadores, cuja razão se situa além das questões financeiras, relacionadas a recrutamento, seleção e treinamento (Memon et al., 2020), encontrando justificativa no desempenho organizacional. Portanto, conservar trabalhadores, especialmente os mais engajados e criativos, é uma fonte de vantagem competitiva (Eldor, 2020). Considerando o exposto e a carência de estudos sobre a liderança com ênfase na relação líderes-membro (*Leader-member Exchange*), engajamento no trabalho, autoeficácia criativa e intenção de rotatividade nas organizações governamentais brasileiras, especialmente entre servidores públicos estaduais, este estudo se concentra no questionamento: qual a influência da liderança LMX no engajamento no trabalho e os reflexos na autoeficácia criativa e na intenção de rotatividade?

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre liderança, engajamento, autoeficácia e intenção de rotatividade, tendo como objeto de investigação servidores públicos do estado do Pará. Desta forma, o estudo avança na perspectiva teórica, ao se concentrar nas relações causais entre esses aspectos do comportamento organizacional, e na perspectiva aplicada em contribuir com o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas na administração pública, buscando, com isso, um ambiente laboral mais moderno e produtivo, que resulte em melhores serviços para a população.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O engajamento no trabalho foi desenvolvido originalmente no contexto de negócios e, em seguida, estudado na academia, sustentado pela

psicologia positiva após a virada do século XX (Kuok; Taormina, 2017; Çankır, 2017; Malik; Garg, 2020). Assim, o engajamento no trabalho ganhou atenção tanto no mundo corporativo quanto na academia. Um dos motivos pelos quais o engajamento se tornou um construto tão popular é o fato de ele ser um bom indicador de resultados para indivíduos, equipes e organizações (Xu; Liu; Chung, 2017; Steffens et al., 2018; Eldor, 2020). Kahn (1990), no estudo seminal “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*”, definiu o engajamento no trabalho como um envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores em suas funções de trabalho e propôs o conceito de engajamento no trabalho para avaliar a extensão da presença ou a ausência psicológica de um trabalhador no trabalho. Entretanto, a definição mais amplamente aceita de engajamento no trabalho é feita por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002), em que o construto é definido como um estado de bem-estar relacionado ao trabalho positivo, gratificante e afetivo-motivacional.

Desta forma, o engajamento no trabalho é caracterizado pelo vigor (níveis mais elevados de energia, resiliência mental e investimento de esforço), dedicação (envolvimento no trabalho e sensação de significado e entusiasmo) e absorção (plena concentração e imersão no trabalho). Em suma, o engajamento no trabalho refere-se a um nível positivo, afetivo-motivacional de alta energia, combinado com altos níveis de dedicação e um forte foco no trabalho (Bakker; Albrecht, 2018; Kokubun et al., 2020; Miawati et al., 2021)

Afsar, Masood e Umrani (2019) descobriram que em um ambiente de trabalho com recursos e demandas equilibrados, no qual os trabalhadores recebem uma resposta quanto ao desempenho e apoio do seu líder, há uma alta probabilidade de atingir as metas laborais, ou seja, a liderança pode ser tida como um recurso no trabalho. Uma característica central do papel de liderança é a interação e a troca frequente entre o líder e seus liderados, conforme delimitado no modelo *Leader-Member Exchange* (LMX), composto pelas dimensões afeto, respeito profissional e lealdade. Desta forma, descobriu-se que relacionamentos positivos entre líderes e trabalhadores promovem resultados positivos, incluindo exaustão emocional reduzida e recursos aprimorados (Young et al., 2021; Lee et al., 2019; Chiniara; Bentein, 2018).

A LMX representa a qualidade das relações de troca entre os liderados

e seus supervisores, e a qualidade dessas relações depende da confiança, respeito e obrigação mútuos. Normalmente, a qualidade de um relacionamento LMX aumenta à medida que aumenta o valor percebido entre subordinados e líderes. Portanto, trabalhadores que têm relacionamentos LMX de boa qualidade com seus líderes geralmente recebem mais recursos e apoio e tendem a ser trabalhadores mais eficazes (Wu et al., 2023; Teng et al., 2020). Essas descobertas sugerem que a liderança pode desempenhar papel central ao influenciar a intensidade do engajamento dos trabalhadores (Huertas-Valdivia et al., 2019; Jena et al., 2018). Assim, com base nesses aspectos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: Lealdade está positiva e significativamente associada ao Engajamento no trabalho

H2: Respeito Profissional está positiva e significativamente associado ao Engajamento no trabalho

H3: Afeto está positiva e significativamente associado ao Engajamento no Trabalho

2.2 RELAÇÃO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO, AUTOEFICÁCIA E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

De acordo com Bandura (1989), a autoeficácia afeta a motivação, o bem-estar e a realização pessoal. Seu estudo concluiu que a autoeficácia faz diferença entre as pessoas em relação ao que elas pensam, se comportam e se motivam para desenvolver determinada atividade. A autoeficácia afeta a escolha das atividades que alguém pode frequentar, quanto esforço alguém coloca em seu trabalho, quão profundamente alguém pode se envolver e quanto tempo pode persistir diante da adversidade. Isso parece estar intimamente relacionado a três dimensões de engajamento, ou seja, vigor, dedicação e absorção, conforme definido anteriormente. Portanto, pode-se esperar que um alto nível de autoeficácia esteja relacionado a resultados positivos no trabalho. (Mendonça et al., 2020).

A autoeficácia foi relatada por vários pesquisadores como relacionada positivamente ao engajamento no trabalho (Rabiul et al., 2022; Orgambidez et al., 2019; Granziera; Perera, 2019). A maioria desses estudos teve por base a estrutura teórica do modelo JD-R (modelo de recursos de demandas de trabalho), um modelo relativamente novo no campo do engajamento no trabalho (Bakker; De-

merouti, 2008). De acordo com o modelo, os recursos do trabalho são os preditores mais importantes no seu engajamento. Mais tarde, Xanthopoulou et al. (2007) mostraram a importância dos recursos pessoais, além dos recursos do trabalho, para o engajamento no trabalho. Segundo eles, o trabalho e os recursos pessoais estão mutuamente relacionados e esses recursos pessoais e podem ser preditores independentes de engajamento no trabalho.

Em relação à autoeficácia criativa, esse construto envolve a crença de um indivíduo de que ele pode realizar uma tarefa com criatividade aprimorada. Esses trabalhadores têm recursos cognitivos significativos e prestam atenção suficiente para identificar problemas e gerar ou defender novas ideias para a resolução de demandas mais complexas (Costa et al., 2021; Javed et al., 2021). Então, como resultado, trabalhadores com alto otimismo, autoeficácia criativa, resiliência e autoestima são mais capazes de angariar seus recursos de trabalho, estando geralmente mais engajados em seu trabalho. Desta forma, é postulada a seguinte hipótese:

H4: O Engajamento no trabalho está positiva e significativamente associado à Autoeficácia.

Seguindo esta linha, é notável que os trabalhadores são os ativos valiosos para uma organização. Isto posto, uma alta taxa de Intenção de Rotatividade (IT) é motivo de preocupação para todas as organizações públicas, devido, além dos custos significativos associados à contratação e treinamento de servidores, à possibilidade de perda de pessoal talentoso e aos desafios adicionais na gestão dos serviços públicos (Pepple et al., 2023).

Pesquisadores e profissionais estão cada vez mais interessados em entender e gerenciar os fatores associados à rotatividade e desenvolver estratégias para reduzi-la. Por exemplo, Kim e Fernandez (2017) consideram que a implementação de práticas de empoderamento em organizações públicas pode ser uma solução para reduzir IT no setor público. O Engajamento no trabalho e a Autoeficácia ganharam a atenção dos pesquisadores no que refere à predisposição de esses construtos de estarem interligados com a Intenção de Rotatividade dos trabalhadores (De Simone; Planta, 2017).

Desta forma, como o engajamento no trabalho e a autoeficácia são uma avaliação da capacidade de um trabalhador para realizar

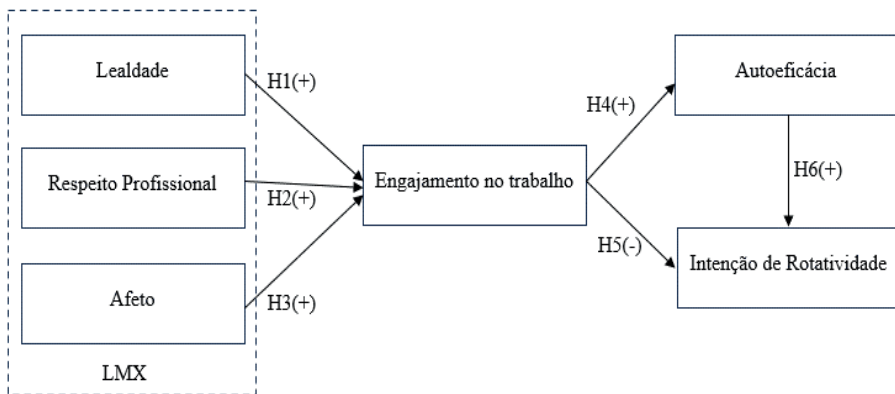
seu trabalho (Rigg et al., 2013), trabalhadores engajados e com alta autoeficácia tendem a se sentir mais competentes, portanto, mais capazes de se envolver em demandas mais complexas (Den et al., 2016). Com estas argumentações expostas, são delimitadas as seguintes hipóteses:

H5: O engajamento no trabalho está negativa e significativamente associado à Intenção de Rotatividade.

H6: A autoeficácia está positiva e significativamente associada à Intenção de Rotatividade.

Em complemento a esta argumentação, Schyns (2007) introduziu o conceito de “Preparação para a mudança” e o definiu como o desejo de adquirir maiores demandas de tarefas, ou seja, maior complexidade, e nesse sentido, trabalhadores com maior autoeficácia podem querer buscar outras organizações que proporcionem essa necessidade. A Figura 1 resume o modelo que orientou este estudo.

Figura 1 – Modelo Estrutural



Fonte: Autores, 2024.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre liderança, engajamento, autoeficácia e intenção de rotatividade, tendo como objeto de investigação servidores públicos estaduais. Para atender ao objetivo, esta pesquisa foi de natureza quantitativa, realizada na forma de *survey*. O tamanho da amostra foi estabelecido a priori com o apoio do *software*

*G*Power*, versão 3.1.9.7, levando em considerando que o maior número de preditores foi três (Figura 1), o tamanho do efeito (f^2) foi 0,15 e o poder estatístico, 0,80. Desta forma, o resultado indicou a amostra mínima de 77 respondentes, entretanto, conforme recomendado por Ringle, Silva, Bido (2014), essa amostra foi triplicada para obter um modelo mais consistente. Assim, a amostra almejada foi de 231, quantidade superada após pesquisa de campo em que foram obtidos 252 questionários de pesquisa válidos. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em pesquisa da Universidade Federal do Pará, parecer número 6.158.093.

A população foi formada por servidores públicos estaduais integrantes da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER), instituição escolhida pela abrangência de atuação nos 144 municípios paraenses. A Emater-Pa é uma empresa pública da administração indireta do estado do Pará, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (SEDAP). Atua no setor agropecuário desde 1965, com a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado do Pará (ACAR-PARÁ), contando atualmente com 972 servidores em seus quadros funcionais (EMATER - PARÁ, 2021)

A amostra, conforme Gil (2014), foi não probabilística por acessibilidade pela impossibilidade de controlar o erro amostral e os dados obtidos com a utilização de questionário autoadministrado, respondido pelos servidores tanto presencialmente, quanto na forma on-line, com a utilização da plataforma *SurveyMonkey*®. Assim, nos locais mais distantes da sede administrativa da empresa, os convites foram enviados para os e-mails institucionais dos servidores, acompanhados dos links com acesso ao questionário eletrônico. A própria Emater-Pa encaminhou os e-mails com as explicações da pesquisa para os endereços institucionais. A utilização dessa técnica de coleta de dados buscou abranger o maior número de respondentes possível e com isso alcançar a amostra almejada.

O instrumento de pesquisa, na forma de questionário, foi organizado em duas seções. A primeira reuniu informações socioeconômicas dos entrevistados como sexo, idade, escolaridade e dados funcionais (cargo, tempo de trabalho, experiência de trabalho com a chefia, sexo do superior hierárquico, entre outras). Essa seção foi elaborada com respostas fechadas na forma dicotômica e de múltipla escolha.

A segunda seção do questionário utilizou quatro escalas: a LMX-MDM, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998), traduzida para o por-

tuguês por Amaral (2007), validada por Côtres, Souza e Puente-Palacios (2019). A LMX-MDM, validada para o Brasil, agrupa nove indicadores reunidos em três dimensões que medem aspectos da relação Líder-Membro, sendo três referentes ao “Respeito Profissional”, três ao “Afeto” e três a “Lealdade”.

Complementaram o questionário mais três escalas. A *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), validada por Magnan, Vazques, Pacico e Hutz (2016). A UWES é uma escala destinada a avaliar o engajamento no trabalho que conta com versões com 17, 15, 9 e 3 indicadores, todas compreendendo as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção). Neste estudo, foi selecionada a versão ultracurta, com três indicadores, sendo um para avaliar cada dimensão, com características unidimensionais.

Na mesma seção, foram utilizadas a Escala de Autoeficácia Criativa (EAEC) tal como apresentada e validada por Costa et al. (2021), formada por quatro indicadores unidimensionais, e a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), elaborada e validada por Siqueira, Gomide, Moura e Marques (1997), composta por três indicadores que medem a pretensão de deixar a organização, também de forma unidimensional. Merece destaque que os indicadores foram misturados para prevenir vieses nas respostas, que foram disponibilizadas em escala de Likert com sete alternativas, sendo: (0) para discordo totalmente; (1) para discordo muito; (2) para discordo pouco; (3) para não discordo nem concordo; (4) para concordo pouco; (5) para concordo muito; e (6) para concordo totalmente.

Destarte, o tratamento de dados foi iniciado com a investigação de *missing values* e outliers para identificar possíveis erros de digitação e presença de valores discrepantes. Superada essa etapa, os dados foram tratados com técnicas multivariadas, especialmente a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com o apoio do software *SmartPL*, versão 4.0. A MEE é uma técnica multivariada que permite explicar as relações complexas entre variáveis medidas e construtos latentes (Hair et al., 2019; Aldás; Uriel, 2017).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste trabalho, foram entrevistados 304 servidores, tendo sido excluídos os questionários respondidos de forma incompleta, no fim, foram considerados 252 questionários aptos para serem analisados. De forma inicial, para ser apresentado o perfil dos entrevistados (Tabela 1), foi analisado o tipo de vínculo apresentado pelos servidores entrevistados alocados na Instituição Pública. Em referência às características sociais e econômicas dos entrevistados, o trabalho foi iniciado pela análise do sexo dos servidores respondentes: 196 (61,9%) dos entrevistados se identificaram com o gênero masculino, enquanto 96 (38,1%) se identificaram com o gênero feminino. Quando perguntados sobre o estado civil, 162 (64,3%) entrevistados disseram ser casados, enquanto 67 (26,6%) responderam serem solteiros e 23 (9,13%) assinalaram serem separados.

Tabela 1 – Características Sociodemográficas dos respondentes

Dimensão	Categorias	Percentual	Dimensão	Categorias	Percentual
Cargo	Eng. Agrônomo	48,02	Sexo do chefe	Masculino	80,16
	Méd. Vet.	20,63		Imediato	Feminino
	Sociólogo	3,57	Jornada Mensal em horas	Até 30	13,49
	Eng. Flór.	3,17		Entre 31 e 44	78,97
	Eng. Amb.	5,16		e 44 e 60	7,14
	Adm.	2,78		Entre 44 e 60	0,0
	Assist. Adm.	2,38		Mais de 61	
	Eng. Civil	8,33			
	Secretário(a)	0,79			
	Estatístico(a)	1,98			
	Aux. Oper.	0,40			
	Motorista	2,78			
Sexo	Feminino	38,1	Tempo (anos)	Até 5	15,4
	Masculino	61,9		6 a 10	11,9
Idade (anos)	Até 20	0,00		11 a 15	20,7
	21 a 25	0,00		16 a 20	18,6
	26 a 30	2,38		Acima 20	24,2
	31 a 35	4,37	Contato Público	Baixo	15,5
	36 a 40	22,22		Moderado	33,6
	41 a 45	21,43		Intenso	34,5
	46 a 50	14,68	Muito int.	16,4	
51 a 55	10,71	Chefia e Subordinados	Não	59,1	
			Sim, até 5	23,8	

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO E OS EFEITOS NA AUTOEFICÁCIA CRIATIVA E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS NO ESTADO DO PARÁ

	Acima 55	24,21		Sim, 6 a 10	9,9
E. Civil	Solteiro(a)	26,6		Sim, 11 a 15	3,1
				Mais de 16	3,9
	Casado(a)	64,3			
	Separado(a)	9,13			
Filhos	Sim	76,6	Renda (SM)	Até 1	0,40
	Não	23,4		1 a 3	24,21
				4 a 6	59,92
				7 e 9	14,68
Escolaridade	Fund. Incomp.	0,0			
	Fund. Comp.	0,79			
	Médio Incomp.	0,79			
	Médio Comp.	22,22			
	Sup. Incomp.	6,35			
	Sup. Comp.	32,1			
	Especialização	29,3			
	Mestrado	7,9			

Fonte: pesquisa de campo.

Em relação a terem filhos, 193 (76,6%) servidores responderam que sim e 59 (23,4%) optaram por responder que não tinham filhos. Ainda sobre as características sociais e econômicas, a escolaridade com maior ocorrência entre os servidores públicos entrevistados foi a de curso superior completo com 81 (32,1%), seguida pela opção de especialização com 74 (29,4%) dos respondentes. Quanto à faixa etária, a maioria dos servidores que responderam ao questionário tem idade acima de 55 anos (24,2%), sendo oportuno analisar que a opção com idades abaixo de 26 anos não foi assinalada por nenhum respondente, o que pode denotar pouca entrada de servidores mais jovens, o que pode caracterizar uma baixa abertura para novos trabalhadores. E, por fim, a renda da maioria dos respondentes do questionário aplicado foi classificada entre 4 e 6 salários mínimos mensais, com 151 (59,92%) respondentes escolhendo esta opção.

Da mesma forma, também foi analisada a distribuição dos servidores no que concerne às informações relacionadas ao trabalho. Destarte, foi destacado que 122 respondentes (48,4%) assinalaram a opção de “outros” em relação ao cargo ocupado. No questionário foi pedido, caso fosse assinalada esta opção, que fosse dito qual o

cargo em que o servidor estava alocado. Desta forma, as respostas foram diversas, como, por exemplo, técnicos agrícolas, pedagogos, engenheiros de pesca, relações públicas, jornalistas, extensionistas rurais, advogados e etc. Assim, é importante salientar a diversidade de profissionais alocados na Instituição Pública.

Outro ponto é sobre quanto tempo o servidor está na Organização Pública. Os resultados mostraram que o nível de saída de trabalhadores é baixo, pois 75 (29,8%) dos entrevistados responderam que estão entre 11 e 15 anos na instituição, e a segunda afirmação mais assinalada, com 61 (24,2%) dos respondentes escolhendo essa opção, foi que estão trabalhando na Instituição há mais de 20 anos. E por fim, quanto à jornada de trabalho em horas semanais, 199 (78,97%) dos servidores entrevistados responderam que trabalham entre 31 e 44 horas semanais.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA

Conforme Henseler, Hubona e Ashray (2016), Aldás e Huriel (2017) e Hair et al. (2019), a modelagem de equações estruturais tem início com o exame do modelo de mensuração, sendo sucedido pela avaliação do modelo estrutural, desde que o modelo de mensuração mostre validade convergente e discriminante adequada. Contudo, antes desses procedimentos, a matriz de dados foi examinada para identificar *outliers* e *missing values* e, na sequência, foi verificada presença de vieses sistemáticos nos dados, o que foi feito com a utilização de teste do fator único de Harman (1976), com a utilização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) aplicada sem rotação. O resultado captou três fatores, que explicaram 67,80% da variância dos dados, sendo o fator principal responsável por 39,15% da variância total. Assim, o percentual inferior a 50% para o fator principal não indicou vieses decorrentes da Variância do Método Comum (VMC) (Podsakoff et al., 2012).

Cumprida essa etapa, o exame de modelo de mensuração (reflexivo) foi iniciado pela verificação das cargas fatoriais (*loading*), todas superiores a 0,709. Ao tratar das cargas fatoriais, Hair et al. (2019) destacam que cargas superiores a 0,708 mostram que as variáveis latentes (VL) explicam mais de 50% da variância dos indicadores e,

com isso, proporcionam confiabilidade elevada aos itens. Portanto, a avaliação das cargas fatoriais mostrou resultados satisfatórios, o que possibilitou a manutenção de todos os indicadores previstos inicialmente nas escalas que embasaram o modelo teórico.

Na sequência, como mostra a Tabela 1, foi avaliada a validade convergente por meio das medidas de consistência interna e pela Variância Média Extraída (VME). Assim, as medidas de consistência interna, mais especificamente coeficiente alpha de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC), foram utilizadas para verificar a fidedignidade dos dados e retornaram com índices no intervalo entre 0,779 e 0,955. Esses resultados atendem as recomendações de Costa (2011), Aldás e Huriel (2017) e Hair et al. (2019) que classificam índices entre 0,700 e 0,950 como indicativos de dados estáveis e sem vieses. Portanto, na perspectiva da fidedignidade, os resultados mostram indicadores com consistência interna adequada.

Na sequência, em relação à Variância Média Extraída (VME), os índices superiores a 0,691 para todas as variáveis latentes (VL) mostraram que essas variáveis explicavam parcelas superiores a 69% da variância de seus indicadores. Desta forma, conforme Hair et al. (2019), valores superiores a 0,500 ($VME \geq 0,500$) são considerados adequados e indicam que há validade convergente nos indicadores que formam as variáveis latentes.

Tabela 1 – Análise descritiva, validade convergente e discriminante (Fornell-Larcker e HTMT)

Variáveis Latentes	Convergente			Discriminante					
	AC	CC	VME	1	2	3	4	5	6
1- Afeto	0,920	0,949	0,862	0,928	0,810	0,853	0,411	0,391	0,225
2- Lealdade	0,858	0,913	0,868		0,882	0,764	0,417	0,290	0,159
3- Respeito Profissional	0,895	0,934	0,825			0,908	0,259	0,338	0,278
4- Engajamento	0,776	0,870	0,691				0,831	0,611	0,496
5- Autoeficácia	0,854	0,900	0,695					0,834	0,107
6-Intenção de Rotatividade	0,949	0,955	0,907						0,952
Análise Descritiva	Média			4,71	4,22	4,32	4,30	4,39	1,05
	Desvio padrão			1,41	1,58	1,41	1,10	0,99	1,28
	Coeficiente de variação (%)			29,85	37,55	32,71	25,67	22,53	
	Mediana			5,00	4,67	4,67	4,33	4,50	0,67

Legenda: AC= Alpha de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída; *=Sig.1%.

Nota: Raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) na diagonal, HTMT triângulo superior e correlações de Pearson no triângulo inferior.

Fonte: Autores, 2024.

Verificada a validade convergente (VC), a investigação se concentrou em avaliar a validade discriminante (VD). Esse procedimento mede a capacidade de as variáveis latentes (VL) representarem aspectos distintos dos fenômenos (Costa, 2011). Para tanto, foram utilizados os critérios Fornell Larcker (1981), *Henseler’s Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) e Cargas Cruzadas (*Cross Loading*), todos eles com resultados adequados. Quanto ao critério Fornell-Larcker (1981), que, segundo Aldás e Huriel (2017), compara a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME), na diagonal da Tabela 2, com as correlações de Pearson (r), posicionadas no triângulo inferior, evidenciou-se presença de validade discriminante, uma vez que todas as correlações foram inferiores à raiz quadrada das VMEs.

Na sequência, o critério HTMT, como mostra o triângulo superior da Tabela 1, apresentou valores abaixo de 0,850, índice que atende aos critérios de Hair et al. (2019) e convergem com a presença de validade discriminante, resultado semelhante ao observado nas Cargas Cruzadas, em que as maiores cargas fatoriais devem ocorrer nas variáveis latentes com as quais os indicadores se relacionam (Aldás & Uriel, 2017). Portanto, como mostra a Tabela 2, todos os indicadores estão mais fortemente associados às respectivas variáveis latentes, aspecto que converge com a presença de validade discriminante, também segundo esse critério.

Tabela 2 – Cargas cruzadas

Indicador	Afeto	Lealdade	Respeito Profissional	Engajamento	Autoeficácia	Intenção de Rotatividade	P-valor
AF1	0,930	0,653	0,760	0,366	0,381	-0,172	<0,01
AF2	0,930	0,666	0,708	0,314	0,278	-0,230	<0,01
AF3	0,926	0,685	0,684	0,325	0,309	-0,183	<0,01
LE1	0,571	0,849	0,498	0,270	0,274	-0,081	<0,01
LE2	0,648	0,804	0,570	0,199	0,168	-0,127	<0,01
RP1	0,660	0,598	0,920	0,347	0,235	-0,270	<0,01
RP2	0,692	0,525	0,903	0,403	0,305	-0,188	<0,01
RP3	0,757	0,700	0,901	0,321	0,267	-0,235	<0,01
EG1	0,374	0,272	0,426	0,862	0,390	-0,435	<0,01
EG2	0,338	0,238	0,340	0,886	0,447	-0,400	<0,01
EG3	0,110	0,168	0,191	0,728	0,475	-0,234	<0,01
AE1	0,273	0,209	0,281	0,428	0,888	-0,085	<0,01
AE2	0,267	0,196	0,217	0,263	0,709	-0,065	<0,01
AE3	0,319	0,260	0,266	0,490	0,850	-0,144	<0,01
IR1	-0,186	-0,109	-0,223	-0,410	-0,095	0,958	<0,01
IR2	-0,199	-0,136	-0,227	-0,439	-0,124	0,963	<0,01
IR3	-0,218	-0,157	-0,273	-0,381	-0,064	0,955	<0,01

Fonte: Autores, 2024.

Verificado o ajuste do modelo de mensuração, os escores das variáveis latentes se posicionaram nos estratos médios superiores das escalas ($>3,00$). Na relação Leader-Member-Exchange (LMX), destacaram-se o Afeto ($4,71 \pm 1,41$), seguido do Respeito Profissional ($4,32 \pm 1,14$) e da Lealdade ($4,22 \pm 1,58$) e, com média semelhante, o Engajamento ($4,30 \pm 1,10$) e a Autoeficácia ($4,39 \pm 0,99$). Por outro lado, a Intenção de Rotatividade foi baixa na amostra com média de $1,05 (\pm 1,28)$.

Quanto às relações entre as variáveis latentes, medidas pelas correlações de Pearson e com base em Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ($|r| < 0,25$), moderada ($0,25 \leq |r| < 0,50$), forte ($0,50 \leq |r| < 0,75$) e muito forte ($|r| \geq 0,75$), destacaram-se relações positivas, fortes e significativas a 1% entre as variáveis latentes que formam a relação LMX, todas superiores a 0,662, e entre Autoeficácia e Respeito ($r=0,506$) e Autoeficácia e Engajamento ($r=0,506$). As demais relações foram moderadas e baixas, destacando-se as relações negativas, também significativas a 1%, com intensidade baixa e moderada entre a Intenção de Rotatividade e demais variáveis latentes do modelo, aspecto que mostra comportamento inverso entre Intenção de Rotatividade, Liderança, Autoeficácia e Engajamento no Trabalho, revelando-se em coerência com a teoria.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A avaliação do modelo estrutural, como recomendam Henseler, Hubona e Asray (2016), teve início pela verificação do poder explicativo expresso pelo R-quadrado, que evidencia a qualidade do modelo. Desta forma, com base em Cohen (2013), que classifica em estudos de Ciências Sociais r -quadrado de 2% como de baixo poder explicativo, 13% como médio e acima de 26% como grande, destacando-se, como mostra a Tabela 3, poder explicativo intermediário, como observado na Autoeficácia ($r^2=0,256$), Intenção de Rotatividade ($r^2=0,213$) e Engajamento no Trabalho ($r^2=0,165$). Portanto, os resultados indicam que o Engajamento no Trabalho é capaz de explicar 25,6% da Autoeficácia e 21,3% da Intenção de Rotatividade, por outro lado, a liderança LMX explica 16,5% do Engajamento no Trabalho na amostra estudada.

Tabela 3 – Valores de R^2 e Q^2

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado	P-valor	Q2-Predict	SRMR
Engajamento no Trabalho	0,165	0,155	<0,01	0,091	0,061
Autoeficácia	0,256	0,253	<0,01	0,135	
Intenção de Rotatividade	0,213	0,206	<0,01	0,048	

Fonte: Autores, 2024.

Quanto ao ajuste do modelo e à capacidade preditiva, os resultados mostraram bom ajustamento estrutural, com teste *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) inferior a 0,08 (SRMR=0,061) e capacidade preditiva adequada, com índice Stone-Geisser (Q^2) positivo tanto para Engajamento no Trabalho ($Q^2=0,091$), quanto para Autoeficácia ($Q^2=0,135$) e Intenção de Rotatividade ($Q^2=0,048$). Ao tratar do teste SRMR, Henseler, Hubona e Ashray (2016) e Aldá e Uriel (2017) esclarecem que ele compara a matriz de correlações observada com a esperada, e índices inferiores a 0,05 mostram bom ajustamento, sendo considerado adequado índice de até 0,08.

Quanto à capacidade preditiva, medida pelo teste Stone-Geisser (Q^2), Hair et al. (2019) destacam que índices positivos confirmam a presença de capacidade preditiva e, quando alcançam 0,25 e 0,50, expressam capacidade preditiva média e alta, respectivamente. Portanto, os resultados do modelo foram adequados para capacidade preditiva. Na sequência, a análise de caminhos (Tabela 4) feita com utilização de reamostragem pelo procedimento *bootstrapping* com 5000 subamostras atendeu a recomendação de Henseler, Hubona e Ashray (2016) e Hair et al. (2019). Preliminarmente, foi investigada a presença de colinearidade pelo Fator de Inflação da Variância (estatística VIF), com resultados inferiores a 5,00, não indicando redundância entre preditores, segundo Aldás e Urile (2017).

O resultado do *bootstrapping* possibilitou confirmar as hipóteses H2, H4, H5 e H6 com p-valores significativos a 5%. Assim, é possível afirmar que existem evidências estatísticas de que o Respeito Profissional aumenta o Engajamento no Trabalho ($\beta=0,298$; p-valor<0,01) e o Engajamento no Trabalho impacta positivamente na Autoeficácia ($\beta=0,506$; p-valor<0,01) e negativamente na Intenção de Rotatividade ($\beta=-522$; p-valor<0,01). Quanto à relação entre Autoeficácia e Inten-

ção de Rotatividade ($\beta=0,163$; $p\text{-valor}<0,05$), o resultado positivo evidencia a relação de reforço em que o aumento na Autoeficácia tem efeito positivo na Intenção de Rotatividade.

Tabela 4 – Significância dos coeficientes do caminho, valores de p e f^2 .

Hipótese	Descrição	Relação Esperada	VIF	f^2	Beta	p-valor	Resultado
H1	LE=>ET	Positiva	2,192	0,001	-0,030	NS	Recusada
H2	RP=>ET	Positiva	2,650	0,040	0,298	<0,01	Aceita
H3	AF=>ET	Positiva	3,078	0,009	0,153	NS	Recusada
H4	ET=>AE	Positiva	1,000	0,345	0,306	<0,01	Aceita
H5	ET=>IT	Negativa	1,345	0,257	-0,223	<0,01	Aceita
H6	AE=>IT	Positiva	1,345	0,025	0,163	<0,05	Aceita

Legenda: LE=Lealdade; ET=Engajamento no Trabalho; RP=Respeito Profissional; AF=Afeto; AE=Autoeficácia; IT=Intenção de rotatividade.

Fonte: Autores, 2024.

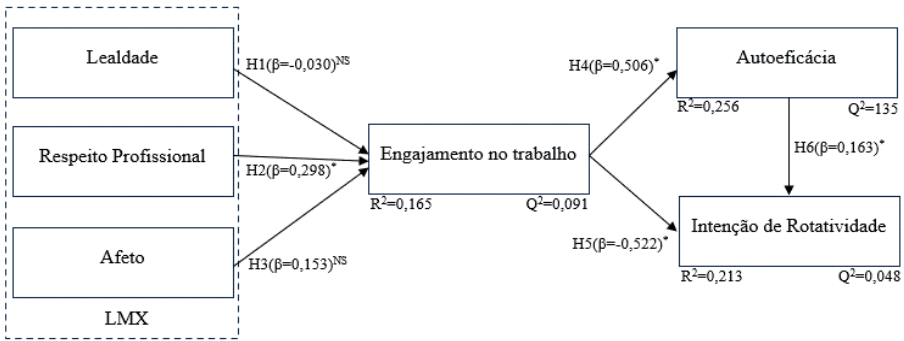
Quanto às hipóteses H1 e H3, os resultados não forneceram evidências estatísticas de que a Lealdade ($\beta=-0,30$; $p\text{-valor}>0,05$) e o Afeto ($\beta=0,153$; $p\text{-valor}>0,05$) exerça influência no Engajamento no Trabalho na amostra. Complementarmente, ao analisar o tamanho dos efeitos (f^2), também com base em Cohen (2013), que classifica os efeitos em pequeno ($f^2=0,02$), médio ($f^2=0,15$) e grande ($f^2=0,35$), destacaram-se efeitos de média intensidade, como ocorreu entre Respeito Profissional e Engajamento no Trabalho ($f^2=0,040$), Autoeficácia e Intenção de Rotatividade ($f^2=0,025$) e entre o Engajamento no Trabalho e Autoeficácia ($f^2=0,345$) e Intenção de Rotatividade ($f^2=0,257$). Esses resultados reforçam a participação dos preditores no r-quadrado das variáveis dependentes e mostram que a retirada desses preditores reduziria medianamente o poder explicativo das variáveis dependentes (r-quadrado), reduzindo a qualidade do modelo.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa analisou como a Liderança pode influenciar no Engajamento no trabalho dos servidores públicos estaduais e, em consequência, também analisou a inter-relação do Engajamento no trabalho, Autoeficácia e a Intenção de Rotatividade dos trabalhadores. Posto isso, foram propostas seis hipóteses, anteriormente

citadas neste trabalho. Os resultados, conforme a Figura 2, mostraram que a primeira (H1) e a terceira (H3) hipóteses não forneceram evidências estatísticas de que a Lealdade ($\beta=-0,30$; $p\text{-valor}>0,05$) e o Afeto ($\beta=0,153$; $p\text{-valor}>0,05$) exerçam influência no Engajamento no Trabalho na amostra.

Figura 2 – Resultado do modelo estrutural.



Legenda: * = significativo a 5%; NS = Não significativo.

Fonte: Autores, 2024.

Diversos aspectos podem ter influenciado nesse resultado, como, por exemplo, a porcentagem de 48% dos respondentes terem até dois anos de subordinação à sua chefia imediata, pois este pouco tempo de contato pode não ter sido suficiente para criar laços afetivos (lealdade e afetuosidade) que possam ser significativamente influentes no engajamento desses trabalhadores. Esta argumentação confirma outros estudos sobre esta temática que levaram em consideração o tempo como fator influenciável (Liang et al., 2022; Park et al., 2015; La; Choi, 2012).

Um outro fator que pode ter influenciado a não significância dessas duas hipóteses está voltado para as características técnicas e burocráticas da Organização, na qual o questionário foi aplicado. A impessoalidade e a produtividade voltadas para aplicação técnica, que são fundamentos básicos da conceituação de Burocracia do modelo Weberiano (Hernawaty ; Syahrani, 2022; Drechsler, 2020), po-

dem exercer influência significativa para que a dimensão “Respeito Profissional”, postulada pela hipótese H2, tenha sido confirmada e, por outro lado, as hipóteses que levam em consideração o afeto e a lealdade não tenham tido significância estatística (Harb et al., 2021).

Os trabalhadores mais engajados têm menos tendência a criar intenção de querer sair da organização, evitando, assim, uma alta rotatividade. Dessa forma, faz-se necessário pontuar que apesar de os resultados mostrarem que trabalhadores mais auto eficazes podem ter intenção de sair da organização ($\beta=0,163$), os estratos apresentados na relação entre engajamento e intenção de rotatividade conseguiram ser mais significativos ($\beta=-0,522$), demonstrando que o fato de manter os trabalhadores engajados consegue atrair mais benefícios para a organização.

Além da H2, a hipótese, que levava em consideração a relação positiva e significativa do Engajamento no trabalho na Autoeficácia (H4) ($\beta=0,506$; $p\text{-valor}<0,01$), e da H5, que propõe que o Engajamento no Trabalho impacta negativamente na Intenção de Rotatividade ($\beta= - 0,522$; $p\text{-valor}<0,01$) foram confirmadas.

Um outro ponto importante a ser mencionado é a quantidade de mulheres exercendo a função de líderes. Neste estudo, foi constatado menos de 20% de mulheres como chefes imediatas. É necessária a criação de um plano prático e estratégico para aumentar a presença de mulheres em cargos de liderança, como, por exemplo, cursos de capacitação voltados para as servidoras sobre liderança ou gestão de equipes. Assim, é imperioso falar sobre diversidade e construir um plano consciente para corrigir no serviço público essas mazelas que têm cunho estrutural na sociedade. As instituições públicas são extensões da sociedade, a quem devem servir, e se não atuarem de forma proativa, elas só vão repetir padrões ao invés de serem agentes de mudanças.

Por fim, a última hipótese (H6) também foi confirmada. Assim a relação entre Autoeficácia e Intenção de Rotatividade está positiva e significativamente associada, afirmação que tem confirmação em estudos que apresentam evidências de que as organizações, não necessariamente, percebem a Intenção de Rotatividade como completamente negativa. Por exemplo, Torka (2011) descobriu em seu estudo que a alta administração considerava a baixa rotatividade

como problemática e a relacionou com a falta de inovação, cegueira da empresa e baixa flexibilidade. Desta forma, além das razões como ter recebido uma melhor oferta de trabalho em relação a considerações materiais (benefícios financeiros) e/ou imateriais (autonomia e desafio), a intenção de rotatividade pode ser percebida como um fenômeno positivo quando vista à luz da empregabilidade.

Particularmente em tempos de turbulência econômica, um funcionário que responde rapidamente a uma situação instável mudando de emprego é proativo, ou seja, alguém que toma medidas para evitar o desemprego. Assim, é neste ponto que a Intenção de Rotatividade de um trabalhador é o mesmo que ser flexível e se manter preparado para permanecer empregado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O nível de liderança apresentado nos resultados desta pesquisa desempenha papel central ao influenciar a intensidade do Engajamento dos trabalhadores. Entretanto, foi percebido que as dimensões “Afeto” e “Lealdade” não foram significativas na relação entre Liderança e Engajamento, mostrando necessidade de construir relações fora do escopo técnico e burocrático entre os líderes e seus liderados, nesta Instituição Pública.

Assim, sugere-se que a organização pública diminua o nível de rotatividade dos líderes alocados em cada departamento, para conseguir obter mais tempo de convivência, pois o nível de confiança e o afeto dos liderados pelos seus líderes são fatores que podem influenciar o engajamento do trabalhador, pois os servidores podem ter uma melhor relação interpessoal no trabalho e, assim, aumentar os níveis de dedicação e comprometimento organizacional.

A relação entre engajamento no trabalho, autoeficácia e os níveis de intenção de rotatividade entre os servidores foi confirmada. O engajamento exerce influência direta na percepção de autoeficácia criativa apresentada com estratos altos. Isso significa que trabalhadores com alto otimismo, resiliência e autoestima são mais capazes de angariar seus recursos de trabalho e geralmente estão mais engajados em seu trabalho, confirmando um ciclo virtuoso na relação entre engajamento no trabalho e autoeficácia.

As limitações deste estudo foram o desequilíbrio da distribuição amostral e a transversalidade da técnica de coleta de dados, realizada em apenas um momento espaço-temporal. Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação da pesquisa em outras instituições públicas, desenvolver novos estudos incluindo no modelo outros construtos e também utilizar um recorte de gênero sobre as lideranças imediatas. Por fim, os aspectos abordados acima devem ser monitorados para não permitir o agravamento das dificuldades e fragilidades enfrentadas pelo servidor público alocado nesta Instituição Pública.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Aldás Manzano, J., & Uriel Jiménez, E. (2017). Análisis multivariante aplicado con R. Ediciones Paraninfo, SA.
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., & Porto-Martins, P. C. (2009). UWES manual—português BR. GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-03-2013-0088/full/full/html>
- Bueno, R. L. P., de Brelaz, G., & Salinas, N. S. C. (2016). Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista do Serviço Público*, 67, 7-28. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i0.1152>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Çankır, B. (2017). The Effect of Job Resources on Work Engagement-A Study on Academicians in Turkey. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3076947>

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.

Côrtes, M. G., Souza, M. G. S. D., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Multidimensional measure of leader-member exchange: Psychometric properties of its Brazilian version. *Psico-USF*, 24, 569-581.

Costa, F. D. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 90-106.

Costa, R. B., de Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., & Martins, L. F. (2021). Adaptação transcultural e evidências de validade da escala de autoeficácia criativa para organizações. *Revista Pretexto*.

da Silva Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.

De Simone, S., & Planta, A. (2017). The intention to leave among nurses: the role of job satisfaction, self-efficacy and work engagement. *La Medicina del lavoro*, 108(2), 87-97.

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8592.

do Amaral, D. J., Godoy, A. S., César, A. M. R. V. C., & da Silva, A. A. (2007). Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: Uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LMX). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 9(24), 41-59.

Drechsler, W. (2020). Good bureaucracy: Max Weber and public administration today. *Max Weber Studies*, 20(2), 219-224.

Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: A social cognitive view. *Contemporary Educational Psychology*, 58, 75-84.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2021). Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and perspectives in management*, 18(4), 319.

Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology

research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420.

Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wohkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.

Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769-782.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.

Kokubun, K., Ogata, Y., Koike, Y., & Yamakawa, Y. (2020). Brain condition may mediate the association between training and work engagement. *Scientific reports*, 10(1), 6848.

Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2).

La, S., & Choi, B. (2012). The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *The Service Industries Journal*, 32(1), 105-125.

Leal, M. C. H., & de Moraes, M. V. (2018). Relações entre Estado, Administração Pública e sociedade: a corrupção como fenômeno multicultural e a afetação dos direitos fundamentais. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 18(74), 175-192.

Lee, H. F., Chiang, H. Y., & Kuo, H. T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of nursing management*, 27(1), 52-65.

Liang, Y., Liu, Y., Park, Y., & Wang, L. (2022). Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader-member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress. *Journal of occupational health psychology*, 27(2), 223.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195.

Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican*

Journal of Psychological Assessment, 15(2), 133-140.

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

McAuley, E. (1985). Modeling and self-efficacy: A test of Bandura's model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 283-295.

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.

Mendonça, A. V. F., de Mattos, C. A. C., Laurinho, Í. S., & do Nascimento Franco, B. S. (2020). Autoeficácia e autopercepção de empregabilidade: uma investigação entre concluintes do ensino superior. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 67-84.

Miawati, T., Tukiran, M., & Anggorodi, R. (2021). Work engagement in nurses during the covid-19 pandemic: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 131-137.

Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97.

Orgambídez, A., Borrego, Y., & Vázquez-Aguado, O. (2019). Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. *International nursing review*, 66(3), 381-388.

Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660.

Pepple, D. G., Akinsowon, P., & Oyelere, M. (2023). Employee commitment and turnover intention: perspectives from the Nigerian public sector. *Public Organization Review*, 23(2), 739-757.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569.

Rabiul, M. K., Patwary, A. K., & Panha, I. M. (2022). The role of servant leadership, self-efficacy, high performance work systems, and work engagement in increasing service-oriented behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 504-526.

Rigg, J., Day, J., & Adler, H. (2013). Emotional exhaustion in graduate students: The role of engagement, self-efficacy and social support. *Journal of Educational and Developmental Psychology*, 3(2), 138.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Santin, J. R., & Nascimento, A. G. (2019). Patrimonialismo na Gestão Pública: o caso do Brasil. *RJLB–Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 6, 1157-1178.

Saraiva, F. C. M. (2019). O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 17(2), 334-363.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Utrecht work engagement scale-17. *Educational and Psychological Measurement*.

Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588-610.

Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career development international*, 12(7), 660-679.

Silva, D. S., & de Oliveira, J. (2018). Percepção da burocracia existente em um serviço público com foco na melhoria de processos. *Brazilian Journal of Development*, 4(2), 396-409.

Siqueira, M. M., Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In *Resumo do Congresso Interamericano de Psicologia*.

Steffens, N. K., Yang, J., Jetten, J., Haslam, S. A., & Lipponen, J. (2018). The unfolding impact of leader identity entrepreneurship on burnout, work engagement, and turnover intentions. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 373.

Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1).

Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB). A study of three star hotels in Taiwan.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.

Torka, N. (2011). Agency workers and organisation's commitment to its workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1570-1585.

Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86(4), 1089-1105.

Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism—the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873-4884.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal

resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 969-985.

Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.