

(X) Graduação () Pós-Graduação

ENGAJAMENTO NO TRABALHO E LIDERANÇA LMX: um estudo com técnicos administrativos de uma universidade federal brasileira

Letícia Amorim da Silva
Universidade Federal do Pará
amorimleticia.adm@gmail.com

Glaice Kelle Lobato de Jesus
Universidade Federal do Pará
glaice.lobato@outlook.com

Josias de Deus Cordeiro Pina
Universidade Federal do Pará
arcantus19@gmail.com

Cesar Vinícios Filgueira Moreira
Universidade Federal do Pará
admcesarmoreira@gmail.com

Carlos André Corrêa de Mattos
Universidade Federal do Pará
cacmattos@gmail.com

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre liderança LMX e engajamento no trabalho entre servidores técnicos administrativos que atuam em uma universidade federal. Para tanto, foi realizado um levantamento, com amostragem intencional e tratamento quantitativo de dados. Compuseram a amostra 128 servidores que aceitaram responder ao questionário de pesquisa desenvolvido em duas seções: uma destinada a identificar o perfil socioeconômico do respondente e outra baseada nas escalas UWES-3, para medir engajamento, e LMX-MDM, para avaliar a relação líder-membro. O tratamento de dados combinou distribuição de frequências, cálculos de porcentagens, medidas de tendência central e de dispersão, análise de correlações e de consistência interna. O resultado confirmou a relação positiva e significativa entre liderança e engajamento, evidenciou boa atuação das lideranças e intensidade média superior de engajamento no trabalho. As conclusões recomendam ações de gestão de pessoas direcionadas ao aprimoramento do engajamento por apresentar os menores escores da pesquisa.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Liderança; Universidades.

1 INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho expressa um comportamento que caracteriza alto nível de energia e resiliência mental (vigor). Assim, trabalhadores engajados consideram as tarefas desafiadoras e com significado (dedicação) e, com isso, realizam o trabalho com concentração e elevados níveis de imersão (absorção). Desta forma, o tempo passa sem ser percebido e o trabalho é considerado como envolvente e gratificante (Mattos; Andrade, 2019; Decuyper; Schaufeli, 2020). O engajamento contribui para a criação de ciclos de melhorias organizacionais que materializam maior produtividade (Alves et al., 2020; Moreira et al., 2021). Portanto, atuar para aumentar o engajamento é central para o desenvolvimento sustentável da organização (Du et al., 2023). Nessa perspectiva, como afirmam Du et al (2023), o engajamento no trabalho é um dos principais preditores no desempenho dos trabalhadores e posiciona-se entre as três principais tendências na gestão de pessoas da atualidade, principalmente quando a preocupação consiste no desenvolvimento de capital humano.

Nesse sentido, diversos aspectos da relação laboral exercem influência no engajamento no trabalho (Decuyper; Schaufeli, 2020) e, dentre eles, a liderança (Decuyper; Schaufeli, 2020; Du et al., 2023; Arfandi; Amri; Nizam, 2023, entre outros). Considerada um recurso organizacional (Du et al., 2023) a liderança é capaz, tanto de conduzir mudanças organizacionais, quanto inspirar, fortalecer e conectar os trabalhadores em si e com a organização (Decuyper; Schaufeli, 2020). A forma como os líderes conduzem os liderados caracteriza o estilo de liderança. Ao tratar da temática, Aggarwal et al. (2020) afirmam que dentre os estilos de liderança que se dedicam em compreender a relação entre líder e liderado, destaca-se a liderança *Lider-Member Exchange* (LMX).

Posicionado entre as teorias de liderança mais proeminentes dos últimos anos, a LMX ganhou atenção pela capacidade de influenciar no desempenho tendo como premissa que os relacionamentos entre líder e liderados constitui-se em alta ou baixa qualidade. Portanto, dependendo da avaliação dos líderes são estabelecidos relacionamentos individualizados com cada liderado. Desta forma, considerando esses aspectos o presente estudo concentrou-se no questionamento: qual a relação entre liderança LMX e engajamento no trabalho entre servidores técnicos administrativos de uma universidade federal brasileira?

Assim, o objetivo da pesquisa é analisar a relação entre liderança LMX e engajamento no trabalho entre servidores públicos da educação superior. Nessa perspectiva, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa caracterizaram um levantamento, com

amostragem não probabilística intencional e tratamento quantitativo de dados (Martins; Theóphilo, 2016). A população foi formada por 2.458 técnicos administrativos lotados na Universidade Federal do Pará (UFPA, 2024). A pesquisa foi realizada na cidade de Belém-Pa. A amostra contou com 128 respondentes e a coleta de dados ocorreu nos locais de trabalho dos professores. O levantamento iniciou em novembro de 2023 e terminou em janeiro de 2024.

O instrumento de pesquisa foi o questionário organizado em duas seções: a primeira concentrou-se em informações sociodemográficas e a segunda utilizou duas escalas: (1) uma para avaliar liderança; e outra (2) engajamento no trabalho. A escala de liderança foi a LMX-MDM, com nove indicadores é uma escala tridimensional formada por respeito profissional; afeto; e lealdade. A LMX-MDM foi aplicada como validada por Cortês, Souza e Prudente-Palácio (2019). Quanto a escala de engajamento no trabalho, foi utilizada a UWES-3, desenvolvida por Schaufeli et al. (2019). A UWES-3 é uma escala unidimensional com três indicadores, sendo: um para medir vigor; uma dedicação e um absorção. As respostas foram dicotômicas e de múltipla escolha (primeira seção) e em escala de Likert (segunda seção) com sete pontos iniciando em 0 (zero) para nunca e terminando em 6 (seis) para sempre. O tratamento de dados combinou distribuição de frequências, porcentagens, medidas de tendência central e dispersão, análise de correlações e de consistência interna (alpha de Cronbach). A interpretação dos resultados foi baseada na média dos escores. Portanto, medias superiores a 3,00 foram consideradas presença e abaixo ausência.

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os técnicos mostraram equilíbrio quanto ao sexo, com leve predominância feminina (51%). Esse equilíbrio também foi observado no estado civil entre solteiros(as) e casados(as), com 46% e 45%, respectivamente. Pais na maioria das observações (58%), os respondentes não alternam turnos de trabalho (82%), indicam a organização como um bom lugar para trabalhar (88%) e são subordinados a chefias masculinas (63%). Distribuídos em diversas faixas etárias, a idade mais frequente foi entre 31 e 40 anos (53%). A escolaridade foi elevada na amostra com 89% (113) de formados em cursos superiores. Bons conhecedores da instituição, 87% (112) tinham mais de 6 anos de trabalho. Quanto a renda, destacou-se o estrato entre 4 e 6 salários mínimos mensais. Ao avaliarem as lideranças e o engajamento no trabalho (Tabela 1), os coeficientes alpha de Cronbach revelaram dados fidedignos. Ao tratar do alpha, Hair et al. (2009) afirmam que índices acima de 0,600 e 0,700 são bons indicativos de consistência interna.

Já na perspectiva da análise de correlações, como base nos critérios de Marôco (2014), os resultados positivos e significativos a 1%, indicaram que os avanços na liderança LMX será fortemente acompanhada do maior engajamento no trabalho. Esse resultado converge com os estudos que identificam a liderança LMX como um recurso organizacional capaz de promover maior engajamento no trabalho (Decuyper; Schaufeli, 2020; Du et al., 2023; Arfandi; Amri; Nizam, 2023, entre outros).

Tabela 1 – Características e relações entre liderança LMX e engajamento no trabalho

Dimensão	1	2	3	4
1 - LMX Respeito	(0,908)			
2 - LMX Afeto	0,853*	(0,933)		
3 - LMX Lealdade	0,809*	0,875*	(0,885)	
4 – Engajamento no trabalho	0,679*	0,711*	0,620*	(0,945)
Número de Indicadores	3	3	3	3
Média	4,33	4,67	4,36	3,91
Desvio padrão	1,46	1,40	1,49	1,49
Coefficiente de variação (%)	33,79	29,92	34,05	38,13
Mediana	4,67	5,17	4,67	4,00
Moda	6,00	6,00	6,00	3,00

Nota: Coeficiente alpha de Cronbach na diagonal entre parênteses; *=significativo a 1%

Fonte: pesquisa de campo.

Já na perspectiva dos escores, todos posicionados nos estratos médios superiores da escala ($>4,33$), observa-se a boa atuação das lideranças que consegue construir relacionamentos de boa qualidade ($>3,00$). Nessa perspectiva, o afeto foi a dimensão com melhor avaliação ($4,67 \pm 1,54$), seguida da lealdade ($4,36 \pm 1,49$) e do respeito ($4,33 \pm 1,46$). Já na perspectiva do engajamento, apesar dos escores ($3,91 \pm 1,49$) positivos, a média mais baixa recomenda avaliação de outros aspectos que podem estar reduzindo engajamento dos técnicos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo confirmou a relação positiva e significativa entre liderança LMX e engajamento. Observou-se bons níveis de consistência interna e destacou-se a relação de afeto, seguido da lealdade e respeito profissional. Assim, o afeto foi a característica da liderança com relação mais forte com o engajamento. Quanto ao engajamento destacaram-se bons escores, porém com possibilidade de aprimoramento. Destarte, recomenda-se o aprofundamento dos estudos com outros aspectos do comportamento organizacional, para identificar estratégias para aumentar o engajamento. Como limitação, destaca-se a técnica de amostragem e, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se replicar este estudo em outras universidades e incluir outros aspectos do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, Arun; CHAND, Pawan K.; JHAMB, Deepika; MITTAL, Amit. Leader-Member Exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. **Frontiers in Psychology**, v. 11, art. 423, mar. 2020.
- ALVES, Isabela Maciel P.; MATTOS, Carlos André C.; SANTIAGO, Ana Margarida; MANCIBO, Carlos Henrique A. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **RACEF**, v. 11, n. 1, p. 95-112, jan. / abr. 2020.
- ARFANDI, Yusra; ARMI; NIZAM. Ahmad. The influence of work engagement and organizational commitment on employee performance at the Aceh One Shop Investments and services Office (DPMPTSP) with Leader-Member Exchange as a mediation. **Internation Journal of Scientific and Management Research**, v. 6, n. 7, p. 267-278, jul. 2023.
- CÔRTEZ, Marcela G.; SOUZA, Maira Gabriela S.; Pudente-Palácios, Katia E.. Qualidade da relação Líder-Membro: evidências de validade da escala multidimensional. **Psico-UFS**, v. 24, n. 3, p. 569-581, jul./set. 2019.
- DECUYPERE, Anouk; SCHAUFELI, Wilmar. Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms. **German Journal of Human Resources Management**, v. 34, n. 1, p. 69-95, 2020.
- DU, Bin; HE, Bin; ZHANG, Luxiaohe; LUO, Nan; YU, Xuan; WANG, Ai. From subordinate Moqi to work engagement: the role of Leader-Member Exchange in the sustainability context. **Sustainability**, n. 15, art. 170, dec. 2022.
- HAIR JUNIOR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDRESON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.
- MARÔCO, João. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.
- MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATTOS, Carlos André C.; ANDRADE, Lorena Tayse L. Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado. **Revista FSA**, v. 16, n.1, p. 54-74, 2019.
- MOREIRA, Maria Luiza R.; MATTOS, Carlos André C.; MANCIBO, Carlos Henrique A.; CORRÊA, Alessandro C. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus**, v.11, p. 01-15, jan. / dez. 2021.
- SCAUFELI, Wilmar; SCHIMAZU, Akihito; HAKANEN, Jari; SALANOVA, Marisa; DE WITTE, Hans. Na ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 35, n. 4, p. 577-591, 2019.
- UFPA - Universidade Federal do Pará. **UFPA em números**. Disponível em: <<https://ufpanumeros.ufpa.br/index.php/9-pessoal>> Acesso em 20 de março de 2024.