



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## ENGAJAMENTO, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: características e relações em uma universidade federal brasileira

Giovanna Renata da Silva de Lima e Cravo  
Universidade Federal do Pará  
renatagiovanna146@gmail.com

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

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre liderança, motivação e engajamento no trabalho entre servidores de uma universidade federal brasileira. Compreender esses aspectos, além de essencial para o desempenho organizacional, mostra-se central no contexto das instituições de ensino que, na atualidade, têm enfrentado constantes cortes orçamentários, exigindo criatividade da gestão. Para tanto, foi feita uma *survey* exploratória e descritiva com 88 servidores em amostragem não probabilística por acessibilidade. Os dados foram tratados com estatística descritiva, medidas de dispersão, tendência central, análise de correlação linear de Pearson e de confiabilidade pelo coeficiente alpha de Cronbach. Os resultados mostraram dados fidedignos e associações fortes, positivas e significativas entre todas as dimensões em análise, indicando que o aprimoramento, mesmo que ocorra em apenas uma delas, será acompanhado nas demais. A média dos escores, tomados como parâmetro de avaliação, evidenciou aspectos positivos, com destaque para a atuação das lideranças mais bem avaliadas, seguida do engajamento no trabalho e da motivação, todas com escores posicionados no estrato intermediário superior da escala. A conclusão recomenda a continuidade das estratégias de gestão de pessoas que se mostraram exitosas até o momento, mas que ainda podem ser aperfeiçoadas no futuro.

**Palavras-chave:** Liderança (LMX); Motivação (PSM); Engajamento no Trabalho (UWES); Universidades.

## 1 INTRODUÇÃO

O final do século XX marcou a adoção do modelo gerencial como paradigma para a administração pública brasileira. Desde então, foram muitas, amplas e profundas mudanças no cotidiano dessas organizações, destacando-se a valorização da gestão de pessoas. Nesse sentido, aspectos como engajamento, motivação e capacidade de liderança assumiram evidência em diversos estudos científicos recentes (Usman; Hanif; Almed, 2025; Lismon, 2025; Islam; Hossain; Cabral, 2025 e outros), principalmente pela influência no desempenho do trabalho. Instigado pelo exposto, este estudo concentrou-no questionamento: qual é a relação entre liderança, motivação e engajamento no trabalho entre servidores de uma universidade federal brasileira? Destarte, do desmembramento dessa questão, o objetivo da pesquisa é analisar como esses aspectos se relacionam entre servidores de instituições federais de ensino superior. A opção pela educação superior federal sustenta-se pelas constantes reduções orçamentárias e incertezas (Ennida; Allouani, 2023) que desafiam a gestão e exigem criatividade dessas organizações para atender às necessidades e anseios da sociedade contemporânea.

Desta forma, foi feita, conforme Gil (2019), uma survey exploratória e descritiva com amostragem não probabilística por acessibilidade que contou com a participação de 88 servidores que atuam na Universidade Federal do Pará (UFPA). A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2025, com a utilização de questionário, durante a jornada e no próprio local de trabalho dos servidores. O questionário foi organizado em duas seções.

A primeira seção reuniu informações sociodemográficas dos servidores e utilizou questões fechadas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Na sequência, a segunda seção do questionário foi baseada em três escalas: Líder-Member-Exchange (LMX-7), tal como desenvolvida por Graen, Novak e Sommerkamp (1982) e apresentada em Brant (2012). A LMX-7 tem sete indicadores unidimensionais, sendo selecionada pela capacidade de avaliar a relação entre líderes e liderados. A segunda escala foi a Public Service Motivation (PSM), tal como validada por Assis (2024). Com cinco indicadores unidimensionais, a escala mede a intensidade da vontade de contribuir para a sociedade pelo exercício da função pública. A terceira escala foi a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), validada por Schaufeli et al. (2019). Com três indicadores igualmente unidimensionais, a UWES-3 foi selecionada para medir o engajamento no trabalho. As escalas foram apresentadas com os indicadores misturados para prevenir vieses e com respostas intervalares em escala de Likert com sete opções, iniciando em 0 (zero) para nunca e terminando em 6 (seis) para sempre. Os dados foram tratados com

estatística descritiva, medidas de dispersão e tendência central, análise de correlação linear de Pearson ( $r$ ) e fidedignidade pelo coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os respondentes foram, na maioria, técnicos administrativos (87%), predominantemente do sexo feminino (51%). Quanto ao estado civil, destacaram-se os casados (49%) e sem filhos em 58% (51). Trabalhando em jornadas de até 40 horas semanais (72%), sem alternar turnos (75%) e com chefias masculinas (68%), o tempo de serviço foi bem distribuído na amostra, destacando-se os estratos de até 5 anos (33%), entre 6 e 10 anos (23%) e entre 11 e 15 anos (22%), que juntos alcançaram 78% (69) dos participantes da pesquisa. A escolaridade foi elevada, 95% (92) dos respondentes tinham curso superior e, destes, 36% (32) especialização, 25% (22) mestrado e 19% (17) doutorado. Quanto às idades, houve boa distribuição, concentrando-se até os 40 anos (58%). Satisfeitos com o trabalho, 36% (32) quase sempre indicam a universidade como um bom lugar para trabalhar e 50% (44) sempre fazem essa indicação.

Já na perspectiva do engajamento, liderança e motivação, as escalas evidenciaram boas medidas de consistência interna com alphas de Cronbach superiores a 0,747 (Tabela 1). Esse resultado converge com Hair et al. (2009), que, por um lado, afirmam que o alpha ( $\alpha$ ) é a medida de fidedignidade mais utilizada em estudos científicos e, por outro, destacam que índices superiores a 0,700 são suficientes para considerar que os dados são fidedignos.

Tabela 1 – Análise correlacional, de confiabilidade e descritiva.

Dimensão	1	2	3
1 – Engajamento no Trabalho (ET)	0,747		
2 – Public Service Motivation (PSM)	0,694	0,772	
3 – Lider Member Exchange (LMX)	0,572	0,504	0,891
Número de indicadores	3	5	7
Média	3,95	3,93	4,31
Desvio padrão	1,19	0,98	1,00
Coefficiente de variação (%)	30	25	23
Mediana	4,00	4,00	4,43
Moda	3,33	4,00	4,14
Intensidade	IS	IS	IS

Nota: Alpha de Cronbach na diagonal; \*=significativo a 1% bilateral.

Legenda: IS=Intermediária Superior.

Fonte: pesquisa de campo (2025).

No mesmo sentido, ao avaliar a associação entre liderança (LMX), motivação no serviço público (PSM) e engajamento no trabalho (ET), tomando por base a correlação linear de

Pearson ( $r$ ) e seguindo os parâmetros propostos por Cohen (1998), observaram-se associações positivas de forte intensidade ( $|r| \geq 0,50$ ) entre ET e PSM ( $r=0,694$ ), ET e LMX ( $r=0,572$ ) e entre PSM e LMX ( $r=0,504$ ). Esses resultados indicam relações diretamente proporcionais e sugerem que as melhorias nesses aspectos devem proporcionar um ciclo virtuoso de melhorias no ambiente organizacional com benefícios amplos para a universidade e os servidores.

Complementarmente, a média dos escores é avaliada segundo a amplitude da escala de Likert, entre 0 (zero) e 6 (seis), cujo ponto central é 3,00. Evidenciou intensidade intermediária superior (IS) tanto para liderança (LMX) com média de 4,31 ( $\pm 1,00$ ), quanto para o engajamento, com média de 3,95 ( $\pm 1,19$ ) e para a motivação (PSM) com 3,39 ( $\pm 0,98$ ). Esses resultados convergem com Sinaga e Pusparini (2025) quando reforçam que a liderança que se constitui em relacionamentos de alta qualidade expressa um recurso organizacional que contribui tanto para o engajamento no trabalho quanto para a motivação dos trabalhadores. Isso ocorre pela reciprocidade que favorece comportamentos positivos e de retribuição na organização.

### 3 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação entre liderança LMX, engajamento no trabalho e motivação no serviço público (PSM). Os resultados convergiram com a literatura que associa positivamente esses aspectos do comportamento organizacional. Os dados foram fidedignos e revelaram-se capazes de representar os fenômenos sem vieses. As correlações positivas e significativas foram fortes, sugerindo que os incrementos em um ou mais aspectos se refletirão nos demais, contribuindo para o aprimoramento organizacional. As médias atribuídas aos indicadores foram elevadas, superiores ao centro da escala, mostrando avaliação satisfatória tanto da liderança (LMX), quanto do engajamento (UWES) e da motivação (PSM). Esses aspectos reforçam a compreensão de que os investimentos em gestão de pessoas têm sido exitosos na organização, mesmo considerando que ainda há necessidade de aprimoramento.

Dentre as limitações deste estudo, é possível identificar as decorrentes da amostragem não probabilística, a elevada concentração em técnicos administrativos, a coleta de dados apenas na sede da universidade e a análise de correlações que não possibilita avaliar relações de dependência. Com isso, sugere-se como estudos futuros ampliar a amostra, incluindo maior quantitativo de professores, incluir outros campi, utilizar técnicas probabilísticas e tratar os dados com técnicas que possibilitem analisar relações de causa e efeito.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, L. O. M. Public service motivation: é possível traduzir para o português? **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 2, p. 431-452, jun. 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i2.10196.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos no trabalho**. 2012. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Mestrado em Administração, Fundação Mineira de Educação e Cultura. 2012. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/662>. Acesso em: 15 jan. 2026.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

ENNIDA; K.; ALLOUANI, S. A. Job satisfaction and organizational commitment of teacher-researchers through organizational citizenship behaviors: a literature review. **Open Journal of Social Science**, v. 11, n. 3, p. 164-184, mar. 2023. DOI: 10.4236/jss.2023.113011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAEN, G.; NOVAK, M. A.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, n. 1, p. 109-131 1982. DOI: 10.1016/0030-5073(82)90236-7.

HAIR Jr., *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ISLAM M. N.; HOSSAIN, S. F. A.; CABRAL, P. M. F. Motivation styles of leaders and organizational performance. **Frontiers in Organizational Psychology**, v. 3, art. 1617588, may 2025. DOI:10.3389/forgp.2025.1617588.

LIMSON, J. P. Leadership roles, organizational support, and public service motivation. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 12, n. 3, p. 162-170, feb. 2025. DOI:10.21833/ijaas.2025.03.016

SCHAUFELI, W. B.; SHIMAZU, A.; HAKANEN, J.; SALANOVA, M.; DE WITTE, H. An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. **European Journal of Psychology Assessment**, v. 35, n. 4, p. 544-591, jul. 2019.

SINAGA, H. S. Y. P. R.; PUSPARINI, E. S. Influence of PSM, goal clarity, job satisfaction, and leader-member exchange on OCB: mediating role of employee engagement. **JEBA**, v. 35, n. 2, p. 216-237, jun. / nov. 2025.

USMAN, A.; HANIF, M. Z.; ALMED, S. How public leadership shapes work engagement: the mediating role of meaningful work and public service motivation. **Indus Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 1-20, oct. 2025. DOI: 10.59075/ijss.v3i4.1941