



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA E DO BEM-ESTAR NO TRABALHO: AVALIAÇÃO EM  
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA REGIÃO NORTE DO BRASIL**

**Maria Luiza Rodrigues Moreira, Carlos André Corrêa De Mattos**

**[RELATO TÉCNICO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor  
Público**

# CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA E DO BEM-ESTAR NO TRABALHO: AVALIAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA REGIÃO NORTE DO BRASIL

## Resumo:

Diversos são os desafios que se impõem ao serviço público e desta forma existe um déficit de legitimidade que ainda marca a relação entre administração pública e sociedade. Então, as organizações públicas, para oferecerem apropriadamente os serviços e respeitar os cidadãos, necessitam empenhar-se para manter um nível eficiente do bem-estar de sua equipe de servidores. Nesse contexto, o bem-estar no trabalho e a liderança são construtos capazes de manter a alta produtividade de uma organização com base em um aspecto comum: o capital humano. O alto nível de liderança apresentado nos resultados desta pesquisa, desempenha papel central em influenciar a intensidade do bem-estar dos trabalhadores. Entretanto, a partir da análise dos resultados dos questionários aplicados, foi percebido que é necessário que os líderes imediatos possibilitem aumentar a clareza e melhor definir a direção das metas das atividades no trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança; Bem-estar; Servidores Públicos

## 1. Introdução

A liderança é um fator essencial para o comprometimento organizacional, é a figura do líder que orienta e medeia os interesses dos trabalhadores com a organização (BARRETO et al., 2013). A liderança foi constituída como uma variável influente no desempenho (BURKE et al., 2006; HUANG et al., 2015). Alguns autores, como Bakker e Bal (2010), Breevaart, Bakker, Demerouti e Van Den Heuvel (2015), indicaram que as correlações entre esses dois construtos podem estar conexas ao bem-estar dos trabalhadores, sobretudo em relação ao trabalho. Nesse contexto, o bem-estar no trabalho e a liderança são construtos capazes de manter a alta produtividade de uma organização com base em um aspecto comum: o capital humano.

O bem-estar no trabalho pode abranger o engajamento dos funcionários, a intenção de rotatividade e a autoeficácia dos trabalhadores. O engajamento no trabalho é constituído por um comprometimento dos indivíduos estabelecido com base no alinhamento de interesses comuns entre a Organização e os trabalhadores (ALBRECHT; BREIDAHN; MARTY, 2018). Seguindo esta linha, a liderança - vista pela ótica do modelo Leader-Member Exchange, contempla a interação do líder e liderado enquanto influência exercida de um sobre o outro, com a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns – pode ser considerada um recurso para elevar a intensidade do engajamento dos trabalhadores (TENG; LU; HUANG; FANG, 2020).

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 a sensação de significado e entusiasmo); e absorção (plena concentração e imersão no trabalho).

Os trabalhadores são os ativos mais valiosos para uma organização. Isto posto, a alta taxa de rotatividade ocorre por diversos motivos, podendo ser pessoais, ambientais ou até mesmo da empresa (SILVA GUERRA; MATTOS; CASTRO CORRÊA, 2020). Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). Revista de Carreiras e Pessoas. Há um interesse crescente em entender e gerenciar a intenção de rotatividade (IT), ou a intenção de deixar um emprego ou deixar uma organização, no setor público (NETO; SANTANA, 2022; NEGREIROS et al., 2022; Silva GUERRA; MATTOS; CASTRO CORRÊA, 2020).

A rotatividade é motivo de preocupação para todas as organizações públicas, incluindo aquelas que não sofrem com alta rotatividade, devido aos custos significativos associados à contratação e treinamento de funcionários, à possibilidade de perda de pessoal talentoso e aos desafios adicionais na gestão dos serviços públicos. 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. Da mesma forma, Jung et al. (2017) descobrem que a cultura do clã, que enfatiza a coesão, a confiança e a comunicação aberta, pode reduzir TI em organizações públicas.

Quanto ao terceiro fator que pode englobar o bem-estar no trabalho, a autoeficácia é um recurso pessoal significativo e refere-se à crença de um indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas em diferentes situações (MENDONÇA; MATTOS; LAURINHO; NASCIMENTO FRANCO, 2020). É necessário avaliar que a eficácia se refere à confiança de alguém em realizar seus deveres na incerteza. Além disso, diz respeito à satisfação, à percepção do trabalho e ao desempenho no trabalho.

A satisfação individual refere-se à natureza do indivíduo em completar a sua tarefa. Além disso, a alta satisfação no trabalho produz o desempenho ideal para a organização. A pesquisa de Jex e Bliese (1999) comprova que a alta autoeficácia está relacionada à satisfação no trabalho. Além disso, um estudo de Peng & Mao (2015) e

Hakim et al. (2003) mostram que a vontade e a capacidade do indivíduo estão relacionadas à sua satisfação.

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 como elas pensam, se comportam e se motivam para realizar uma determinada atividade. Ele descobriu que a baixa autoeficácia leva ao estresse, depressão, ansiedade e desamparo. Essa baixa autoeficácia afeta sua realização. Também afeta a maneira como as pessoas pensam e isso é evidente na qualidade da tomada de decisão e realização, incluindo o desempenho acadêmico.

## **2. Metodologia**

A metodologia foi organizada em três subseções. A primeira mostra a classificação do estudo quanto às técnicas utilizadas na investigação e o universo e amostra dos entrevistados que puderam participar da pesquisa. Na sequência, a segunda subseção explica as técnicas empregadas para a coleta de dados e a terceira demonstra a forma de tratamento dos dados.

### **2.1 Classificação da Pesquisa**

O objetivo desta pesquisa é avaliar a liderança e o bem-estar dos servidores públicos alocados em uma Empresa Pública de administração indireta no Estado do Pará, além de identificar as características da liderança e a intensidade do engajamento no trabalho. Para atender estes objetivos, esta pesquisa será de natureza quantitativa. Os dados serão tabulados, mensurados e analisados, com o auxílio de programas de análise estatística. Em complemento, também foi utilizado o método descritivo que, segundo Oliveira (2011), é um método em que é entrevistado um amplo número de indivíduos, utilizando um questionário pré-definido e padronizado, com o intuito de apresentar o fenômeno e suas características.

### **2.2 Universo e Amostra**

A seleção dos elementos da população para compor a amostra foi conforme Gil (2014), por meio da amostragem não probabilística intencional, também conhecida como amostragem por julgamento, seletiva ou subjetiva. A amostragem intencional depende do julgamento do pesquisador quando se trata de selecionar as unidades (por exemplo, pessoas, casos/organizações, eventos, dados) que devem ser estudados. O principal

objetivo da amostragem intencional é focar em características particulares de uma população que são de interesse do pesquisador e que melhor lhe permitirão responder as perguntas do estudo. A amostra intencional é um subconjunto não representativo de uma população maior e é construída para servir a uma necessidade ou propósito muito específico.

A população escolhida para o desenvolvimento da pesquisa foram os servidores públicos de uma Empresa Pública de administração indireta na região Norte do Brasil, essa Instituição Pública foi escolhida devido a sua grande área de abrangência na região escolhida.

### 2.3 Coleta de Dados

Após receberem o convite e aceitarem livremente responder ao instrumento de coleta de dados, conforme os padrões éticos de pesquisas com seres humanos. O instrumento de pesquisa foi um questionário, organizado em duas seções. A primeira seção foi destinada a reunir informações socioeconômicas dos entrevistados como sexo, idade, escolaridade e dados funcionais (cargo na institucional, tempo de trabalho na instituição, tempo de trabalho como subordinado à chefia e sexo da chefia). Essa seção foi elaborada com respostas fechadas na forma dicotômica e de múltipla escolha.

A segunda seção utilizou as seguintes escalas: escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validada por Magnan, Vazques, Pacico e Hutz (2016). A UWES tem versões com 17, 15, 9 e 3 afirmativas, todas compreendendo as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção). Neste estudo, foi selecionada a versão longa da escala, que conta com 17 afirmativas, distribuídas nas três dimensões, sendo seis afirmativas relativas à dimensão vigor, cinco afirmativas na dimensão dedicação e seis na dimensão absorção; e também irá ser utilizada a Escala LMX-MDM, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998), traduzida para o português por Amaral (2007) e validada por Côrtes, Souza e Puente-Palacios (2019), irão ser utilizados os itens que constam na escala LMX-MDM validada para o Brasil, a qual conta com 9 afirmativas, sendo três relativas à dimensão “Respeito Profissional”, três afirmativas na dimensão “Afeto” e outras três na dimensão “Lealdade”. As respostas deste estudo serão disponíveis 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.

## 2.4 Tratamento de Dados

Após a coleta ser efetuada, 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. Não sendo constatados problemas, iniciou-se a etapa para sistematizar os dados e alcançar os resultados, e com este fim, foram utilizadas técnicas descritivas. Assim, os indicadores foram reunidos nas dimensões, e as respostas assinaladas como zero (discordo totalmente), um (discordo muito) e dois (discordo pouco), foram somadas e consideradas discordantes.

Na sequência, as respostas assinaladas como três (não discordo nem concordo) foram tidas neutras ou indiferentes e as respostas quatro (concordo pouco), cinco (concordo muito) e seis (concordo totalmente) foram somadas e consideradas concordantes. Após essa etapa, os percentuais das três colunas (discordantes, indiferentes e concordantes) foram calculados e os resultados, representados em Figuras. Complementarmente, o perfil das respondentes foi organizado na forma de tabela com a utilização da distribuição de frequências.

## 3. Apresentação dos Resultados

### 3.1 Perfil dos Entrevistados

Neste trabalho foram entrevistados o total de 304 servidores, entretanto, foram excluídos os questionários respondidos de forma incompleta, no fim, foram considerados 252 questionários aptos para serem analisados.

De forma inicial, para serem apresentados o perfil dos entrevistados, foi analisado o tipo de vínculo (Tabela 1) apresentado pelos servidores entrevistados alocados na Instituição Pública, assim,

Tabela 1 – Vínculo dos entrevistados

Categoria	Item	Freq.	%
Vínculo	Efetivo	203	80,6
	Comissionado	5	1,98

	Processo Seletivo Simplificado	33	13,1
--	--------------------------------	----	------

Em referência as características sociais e econômicas dos entrevistados (Tabela 2), iniciou-se pela análise quanto ao sexo dos servidores respondentes, os que se identificavam com o gênero masculino foram 196 (61,9%) dos entrevistados, enquanto 96 (38%) se identificavam 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 2 – Características sociais e econômicas dos entrevistados

Categoria	Item	Freq.	%
	Feminino	96	38,1
	Masculino	156	61,9
Estado Civil	Solteiro (a)	67	26,6
	Casado (a)	162	64,3
	Separado (a)	23	9,13
Filhos	Sim	193	76,6
	Não	59	23,4
Escolaridade	Superior Incompleto	16	6,35
	Superior Completo	81	32,1
	Especialização	74	29,4
	Mestrado	20	7,94
	Doutorado	1	0,4
Idade	Entre 26 e 30	6	2,38
	Entre 31 e 35	11	4,37
	Entre 36 e 40	56	22,2
	Entre 41 e 45	54	21,4

	Entre 46 e 50	37	14,7
	Entre 51 e 55	27	10,7
	Acima de 55	61	24,2
Renda em Salários Mínimos	Até 1	1	0,40
	Entre 2 e 3	61	24,21
	Entre 4 e 6	151	59,92
	Entre 7 e 9	37	14,68

Fonte: pesquisa de campo

Em relação a possuírem filhos, 193 (76,6%) servidores responderam que sim e 59 (23,4%) optaram por responder que não possuíam filhos. Ainda sobre as características sociais e econômicas, a escolaridade com maior ocorrência entre os servidores públicos entrevistados foi a de superior completo com 81 (32,1%), sendo seguida pela opção de especialização com 74 (29,4%) dos respondentes. Quanto a faixa etária, a maioria dos servidores que responderam o questionário possuem idade acima de 55 anos (24,2%) e é necessário 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, e seguindo esta linha, pode caracterizar uma baixa abertura para novos trabalhadores. E, por fim, a renda da maioria dos respondentes do questionário aplicado foi o classificado entre 4 e 6 salários mínimos mensais com 151(59,92%) respondentes escolhendo esta opção.

Da mesma forma, também foi analisado a distribuição dos servidores quanto as informações relacionadas ao trabalho (tabela 3). Destarte, foi destacado que 122 respondentes (48,4%) assinalou a opção de “outros” quanto ao cargo ocupado, no questionário foi pedido, caso fosse assinalado esta opção, que fosse dito qual era 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.

Tabela 3 – Características dos entrevistados quanto ao trabalho

Categoria	Item	Freq.	%
-----------	------	-------	---

Cargo	Engenheiro(a) Agrônomo	52	20,6
	Médico(a) Veterinário	9	3,57
	Sociólogo(a)	8	3,17
	Engenheiro(a) florestal	13	5,16
	Engenheiro(a) ambiental	7	2,78
	Administrador(a)	6	2,38
	Assistente Administrativo	21	8,33
	Engenheiro(a) Civil	2	0,79
	Secretário(a)	5	1,98
	Estatístico(a)	1	0,4
	Auxiliar operacional	6	2,38
	Motorista	0	0
	Outros	122	48,4
Tempo na Organização	Até 5 anos	39	15,5
	Entre 6 e 10 anos	30	11,9
	Entre 11 e 15 anos	75	29,8
	Entre 16 e 20 anos	47	18,7
	Mais de 20 anos	61	24,2
Jornada de Trabalho Semanal	Até 30 horas	34	13,49
	Entre 31 e 44 horas	199	78,97
	Entre 44 e 60 horas	18	7,14
	Mais de 61 horas	1	0,40

Fonte: pesquisa de campo.

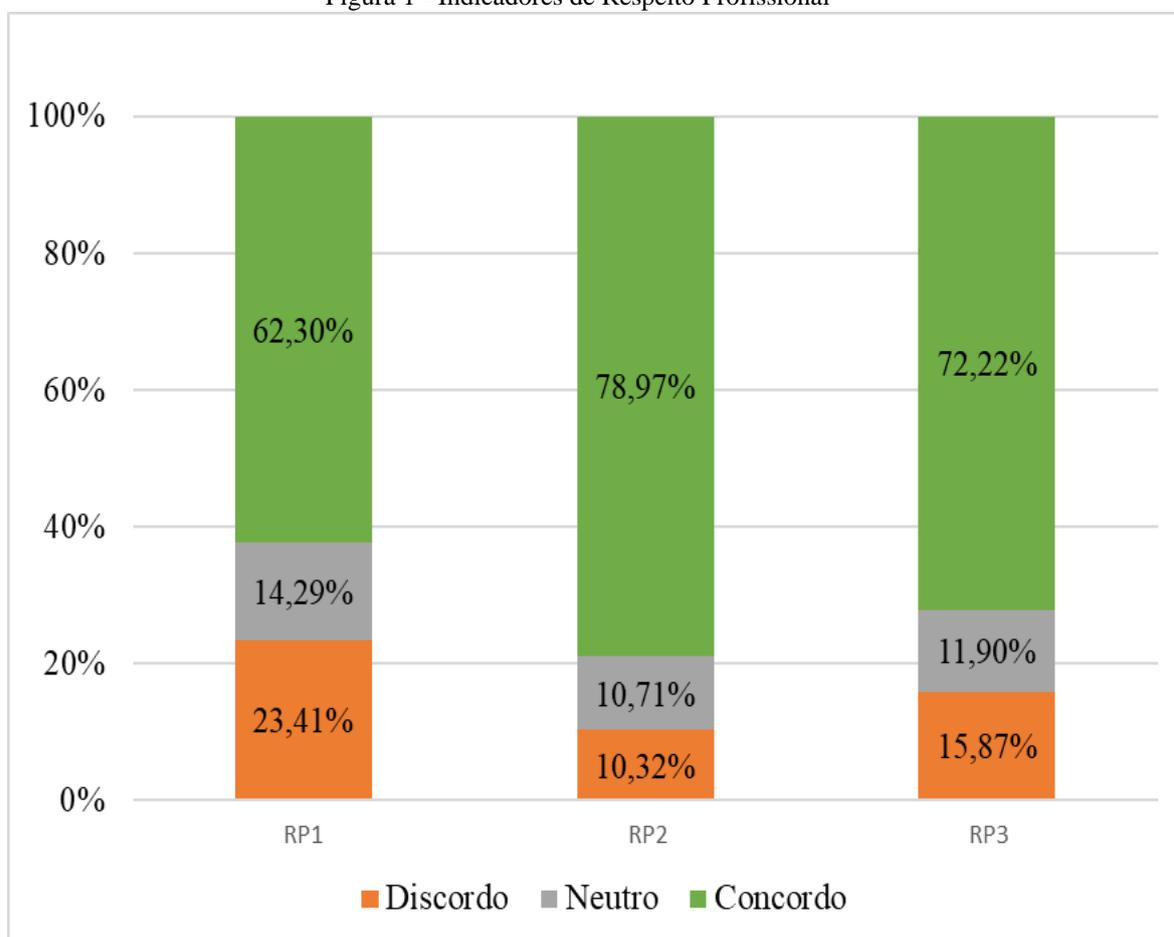
Outro ponto é sobre quanto tempo o servidor está na Organização Pública, os resultados mostraram que o nível de saída de trabalhadores é baixo, pois 75 (29,8%) dos entrevistados responderam que estão entre 11 e 15 anos e a segunda afirmação mais assinalada, com 61 (24,2%) dos respondentes escolhendo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

### 3.2 Avaliação da Liderança

O construto Liderança é estruturado por três dimensões: respeito profissional, afeto e lealdade. Os resultados desta pesquisa mostraram que os servidores públicos alocados na Instituição Pública escolhida, possuem uma relação de alto nível entre seus líderes e liderados. Na primeira dimensão analisada, caracterizada pelo respeito profissional (figura 1), a afirmação “Eu respeito o conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho” (RP2) obteve o melhor resultado percentual de concordância (78,97%) e o menor grau de discordância (10,32%) entre as três afirmativas que constituem a dimensão em questão.

Ainda assim, é importante ressaltar que todos os indicadores da dimensão “respeito profissional” obtiveram percentuais de concordância acima de 60%, o que caracteriza que os líderes imediatos desses entrevistados podem ter construído uma reputação, dentro ou fora da organização, de excelência em sua área de trabalho. Essa percepção pode ser baseada em dados históricos sobre a pessoa, comentários feitos por outras pessoas, prêmios ou reconhecimentos obtidos.

Figura 1 - Indicadores de Respeito Profissional



RP1= Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho; RP2= Eu respeito o

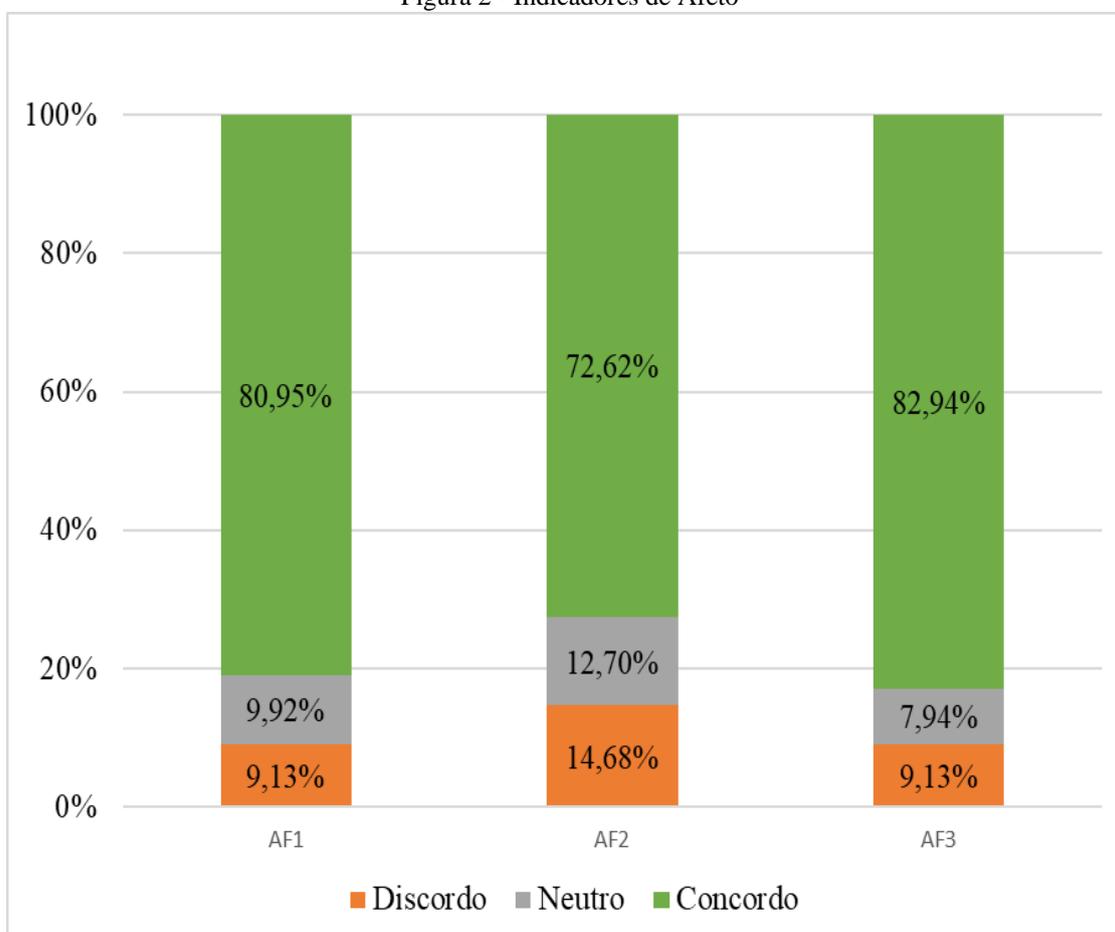
conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho; RP3= Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.

Fonte: pesquisa de campo.

Em relação a dimensão afeto (figura 2), os resultados foram os mais altos em porcentagem de concordância entre as três dimensões (respeito profissional, afeto e lealdade) que estruturam o construto Liderança. Por exemplo, a afirmação “Eu gosto muito do meu chefe como pessoa” (AF3) teve o grau de concordância de 82,94%, seguido pela “Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.” (AF1) com 80,95% e por fim, mas ainda com uma porcentagem positivamente alta, a afirmativa “Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.” (AF2) com 72,62%.

Destarte, com esses resultados é possível alegar que os trabalhadores da Instituição Pública nutrem a favor dos seus líderes imediatos um sentimento positivo além dos valores profissionais, como por exemplo, podem ter uma relação de amizade ou respeito pela pessoa em si.

Figura 2 - Indicadores de Afeto



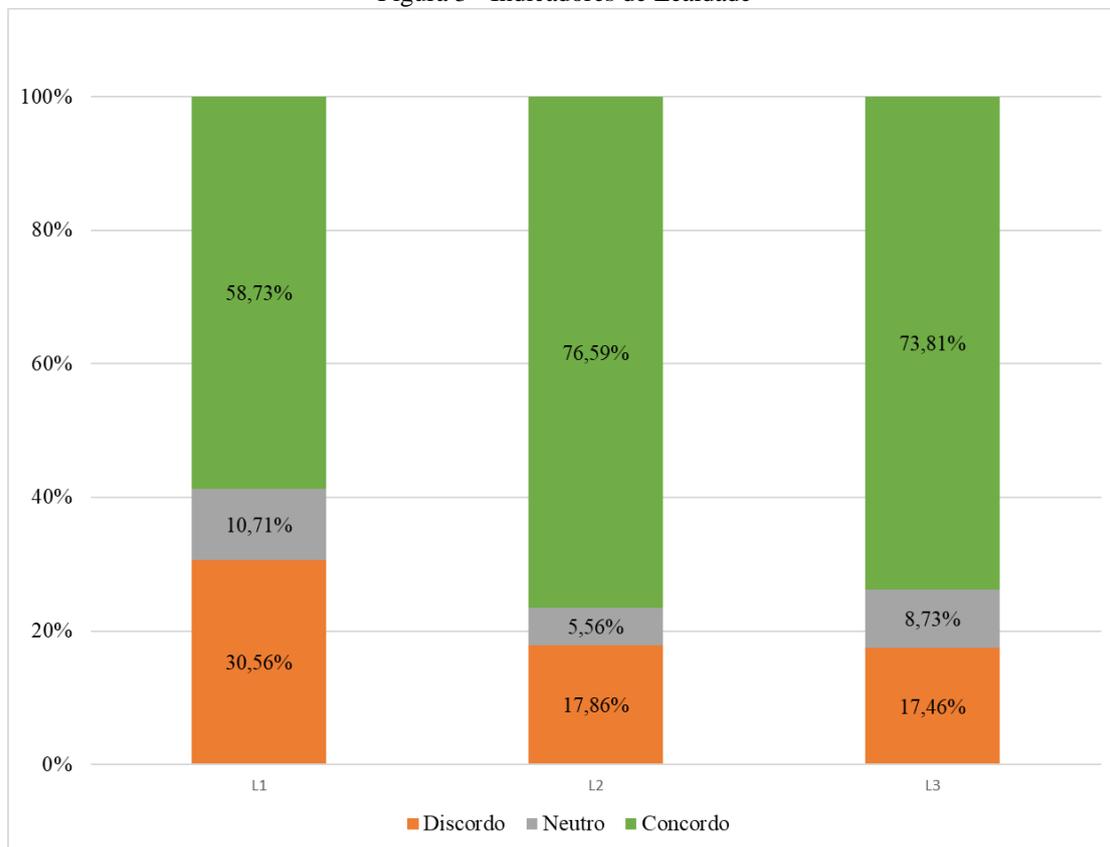
AF1= Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar; AF2= Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo; AF3= Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.

Fonte: pesquisa de campo.

A terceira e última dimensão da Liderança, que é caracterizada como lealdade, assim como as outras duas, também apresentou altos níveis de positividade e concordância nas respostas dos entrevistados (figura 3). A afirmativa “Meu chefe me defenderia se eu fosse ‘atacado(a)’ no trabalho” (L2) obteve a maior porcentagem de concordância com 76,59%, entretanto, apesar de também estar com saldo positivo com 58,73% de entrevistados que concordam.

A afirmação “O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas” teve o maior nível de percentual de discordância entre todas as afirmações com 30,56%, é possível constatar que os entrevistados, apesar de confiarem em seus líderes como seus defensores, possuem a noção de que o líder também representa a Organização em si, e que o julgamento deve ser o mais justo para os dois lados

Figura 3 - Indicadores de Lealdade



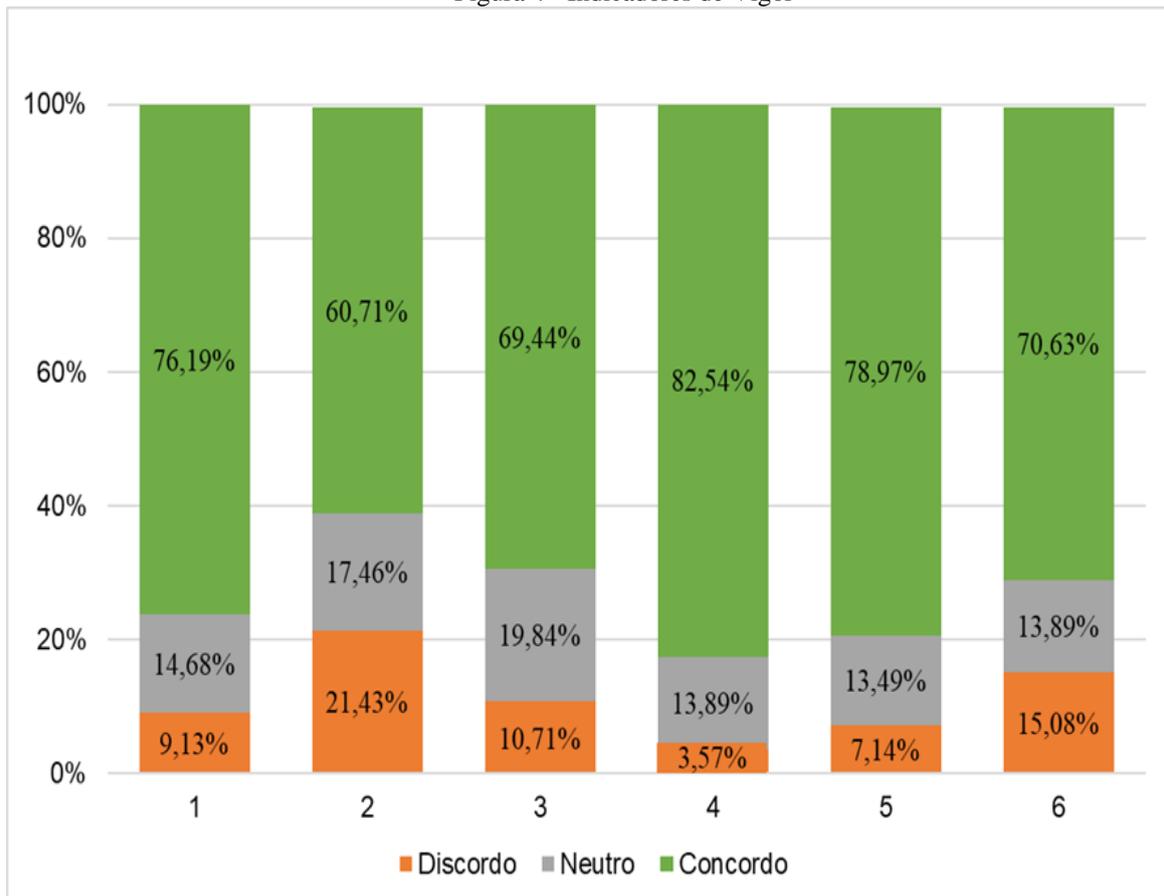
L1= O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas; L2= Meu chefe me defenderia se eu fosse “atacado(a)” no trabalho; L3= Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.

### 3.3 Avaliação do Bem-estar

#### 3.3.1 Intensidade de Engajamento entre os entrevistados

Os resultados mostraram forte engajamento no trabalho nas três dimensões da escala: vigor, dedicação e absorção. Desta forma é necessário pontuar que o engajamento no trabalho é definido como um estado de bem-estar relacionado ao trabalho positivo, gratificante e afetivo-motivacional (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Assim, como mostra a figura 4, a intensidade da dimensão vigor está acima de 60% em todas as afirmativas. Posto isso, a afirmação “Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)” (V4) foi a que teve maior porcentagem positiva entre os respondentes com 82,54%.

Figura 4 - Indicadores de Vigor



V1= Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia; V2= Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo; V3= No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade); V4= Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil); V5= No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem; V6= Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

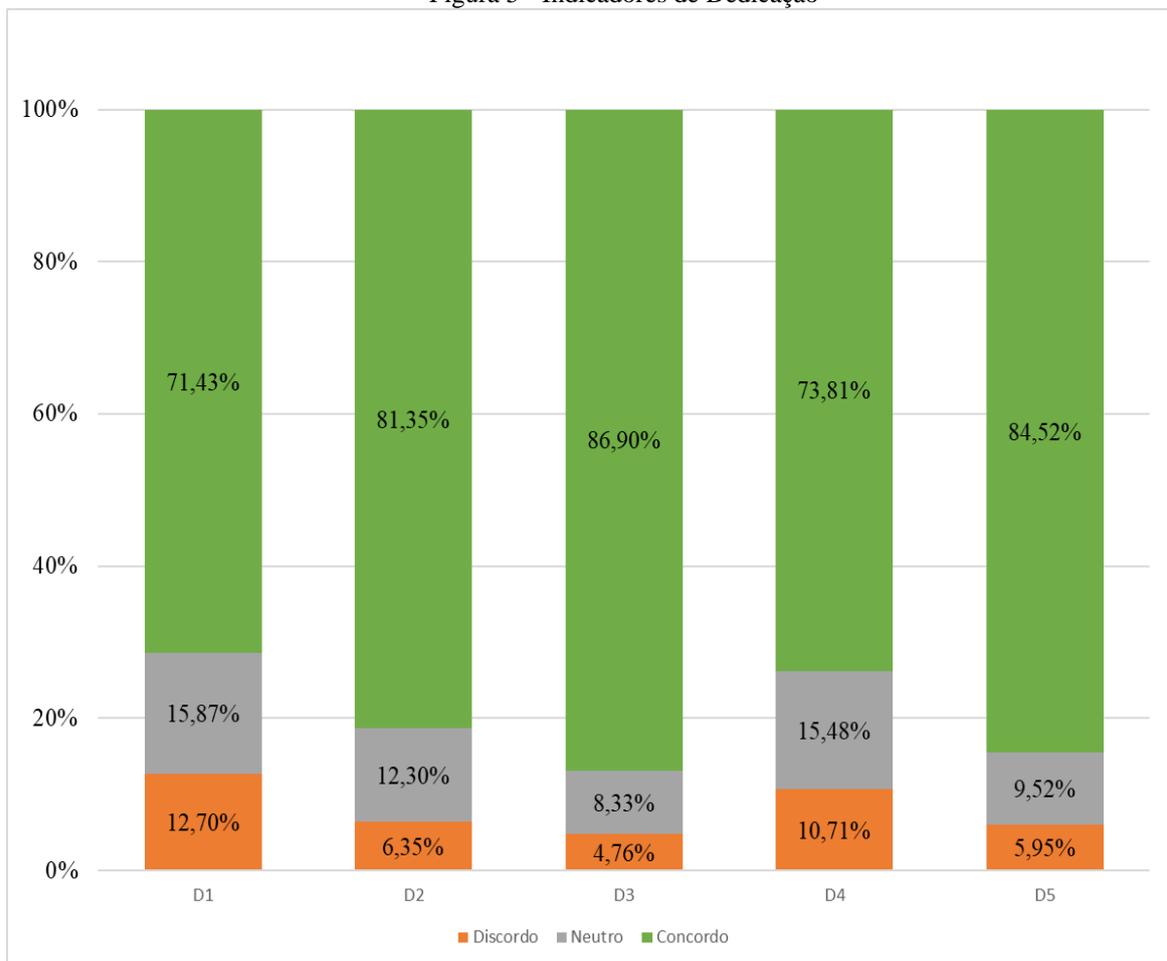
Fonte: pesquisa de campo

Seguindo, destacaram-se também a persistência de ultrapassar dificuldades (V5 78,97%) e a afirmativa “Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia” (V1) com 76,19% de concordância. Entre os extratos com menores intensidades, a afirmação “Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo” foi a que possuiu o menor valor positivo entre os entrevistados (60,71%), logo em seguida, com intensidade levemente

maior, posicionou-se a afirmação que caracteriza trabalhar com entusiasmo, ímpeto e interesse (V3=69,44%).

Quanto a dimensão dedicação as respostas dadas pelos entrevistados, que estão representadas na figura 5, demonstram um bom nível de envolvimento no trabalho e uma alta sensação de significado e entusiasmo com as atividades laborais. Desta forma, observa-se que as tarefas se mostram com proposito e significado (D3=86,90%), são consideradas inspiradoras (D2= 81,35%), despertam orgulho ao serem concluídas (D5=84,52%). Mesmo nos extratos com menor grau de concordância, entretanto, a intensidade percentual ainda está acima de 70%, por exemplo, o trabalho é considerado desafiador (D1=71,43%) e há entusiasmo em realiza-lo (D4=73,81%).

Figura 5 - Indicadores de Dedicção



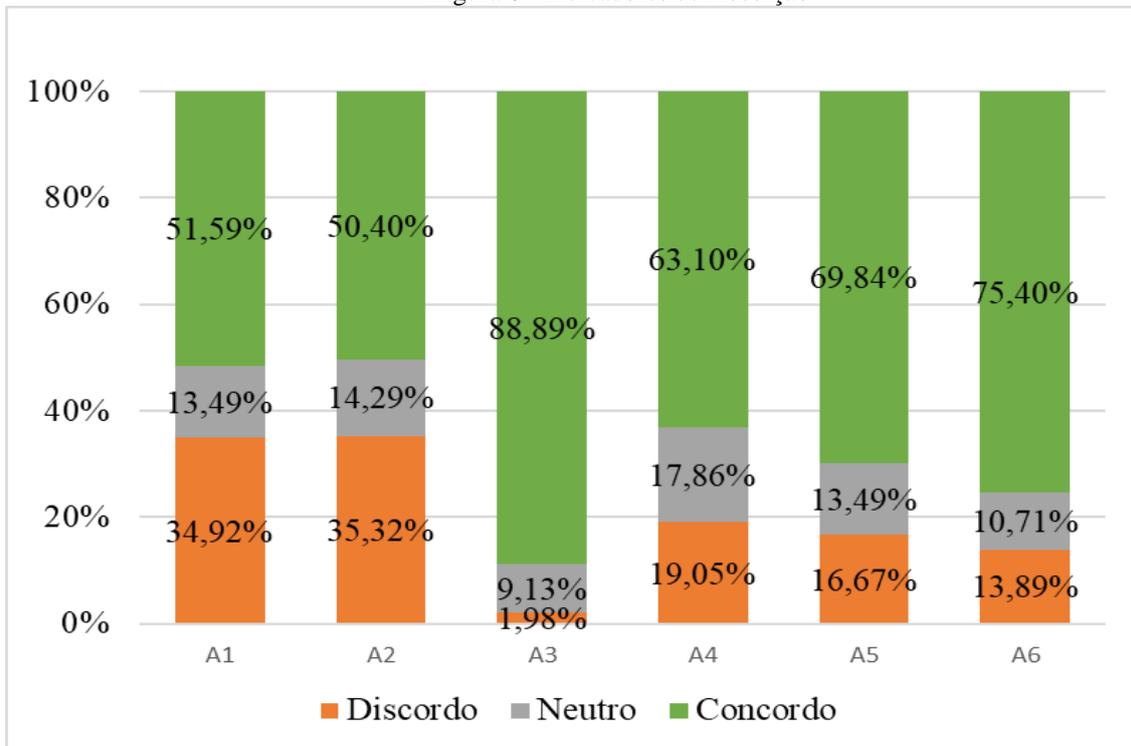
D1=Para mim meu trabalho é desafiador; D2= Meu trabalho me inspira; D3= Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito; D4= Estou entusiasmado com meu trabalho; D5= Estou orgulhoso do trabalho que realizo.

Fonte: pesquisa de campo

Por fim, a última dimensão analisada sobre o construto Engajamento, assim como as outras duas, também manteve altos índices de positividade, conforme apresentado na

figura 6. Com estes resultados nota-se que os servidores públicos respondentes possuem uma plena concentração e uma boa porcentagem de imersão no trabalho. A variável com mais intensidade apresentada foi a “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço” (A3) em que o percentual ficou em 88,90%. Também foi observado forte concordância nas afirmativas “o ‘tempo voa’ quando estou trabalhando” (A6) com 75,40%, seguido pela “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente” (A5) com uma taxa de 69,84%.

Figura 6 - Indicadores de Absorção



A1= Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor; A2= É difícil desligar-me do meu trabalho; A3= Sinto-me envolvido com o trabalho que faço; A4= “deixo-me levar” pelo meu trabalho; A5= Sinto-me feliz quando trabalho intensamente; A6= “o tempo voa” quando estou trabalhando

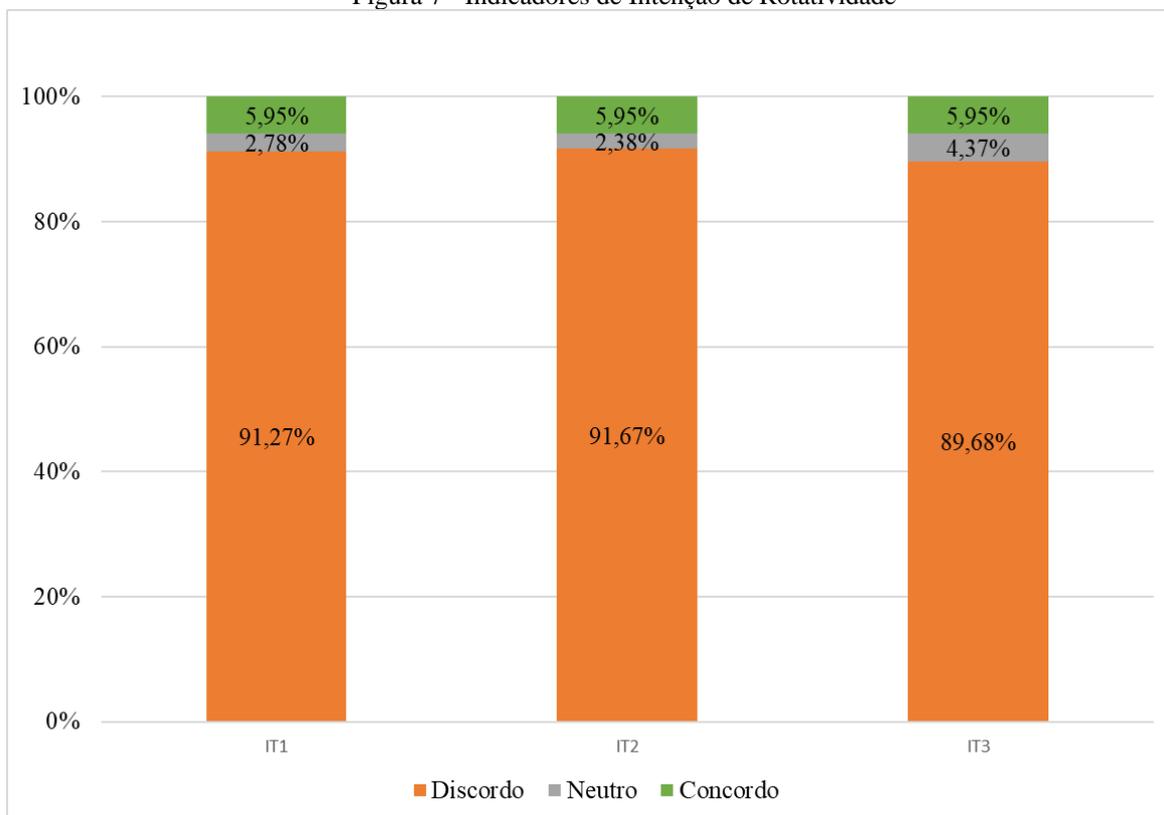
Apesar das afirmações “Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor” (A1), “É difícil desligar-me do meu trabalho” (A2) e “Deixo-me levar’ pelo meu trabalho” (A4) possuírem extratos mais baixos, todas as variáveis que compõem a dimensão absorção estão acima de 51%, o denota o alto fator positivo para a produtividade das atividades laborais.

### 3.3.2 Intenção de Rotatividade entre os entrevistados

A Intenção de rotatividade é motivo de preocupação para todas as organizações públicas, incluindo aquelas que não sofrem com alta rotatividade, devido aos custos significativos associados à contratação e treinamento de funcionários, à possibilidade de perda de pessoal talentoso e aos desafios adicionais na gestão dos serviços públicos. Com

isto em mente, os resultados apresentados (figura 7) a partir das respostas dos trabalhadores participantes desta pesquisa demonstraram níveis baixíssimos de intenção de “deixar” o cargo em que ocupam.

Figura 7 - Indicadores de Intenção de Rotatividade



IT1= Penso em sair da organização onde trabalho; IT2= Tenho vontade de sair da organização onde trabalho; IT3= Planejo sair da organização onde trabalho

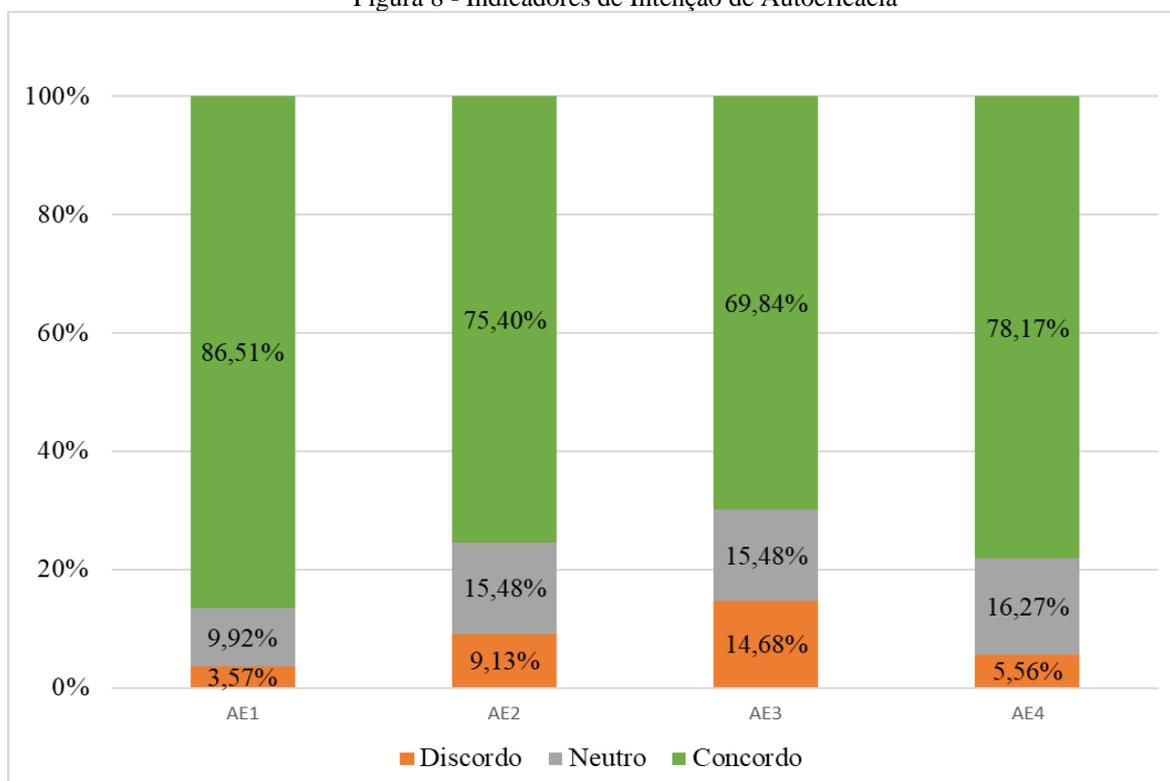
A variável “Tenho vontade de sair da organização onde trabalho” (IT2) obteve um percentual baixo de aceitação (5,95%), enquanto os valores de discordância sobre essa afirmação alcançaram os 91,27%, ou seja, é quase unanime a falta de vontade em deixar a organização pública. Seguindo esta mesma linha, as afirmativas “Penso em sair da organização onde trabalho” (IT1) e a “Planejo sair da organização onde trabalho” (IT3), seguiram a mesma lógica, embora com valores levemente menores em percentual de discordância, com baixa intenção de rotatividade entre os servidores, com 91,27% e 89,68%, respectivamente.

### 3.3.3 A Autoeficácia entre os entrevistados

A autoeficácia é um recurso pessoal significativo e refere-se à crença de um indivíduo em sua capacidade de realizar tarefas em diferentes situações. Dito isso, os resultados obtidos demonstraram que os entrevistados participantes deste estudo possuem um alto nível de autoeficácia apresentados. A variável “Eu confio na minha habilidade

para resolver problemas de maneira criativa” (AE1) teve a taxa mais alta de concordância com 86,51% e o menor percentual de discordância com apenas 3,57%. As afirmativas “Eu sinto que sou bom/boa em criar ideia inovadoras” e a “Eu sou bom/boa em achar formas de resolver problemas” tiveram percentuais acima de 75%, com 75,40% e 78,17%, respectivamente.

Figura 8 - Indicadores de Intenção de Autoeficácia



A afirmação “Eu tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias de outras pessoas” apesar de ser a com o menor extrato de intensidade em concordância, ainda apresenta valores altos, com uma margem de 69,84% dos entrevistados optando por responder entre concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente. Destarte, os valores percebidos a partir das respostas dos entrevistados demonstra que possuem um alta intensidade de satisfação, percepção do trabalho e um bom desempenho nas atividades laborais.

#### 4. Considerações Finais e Propostas de Melhorias

Os resultados desta pesquisa demonstram que os servidores públicos desta Instituição Pública localizada na região Norte do Brasil, primeiramente, possuem uma relação de alto nível entre seus líderes e liderados. Os estilos de liderança positivas, encontram-se voltadas para estimular a motivação, o bem-estar e o comportamento

organizacional positivo dos trabalhadores. O alto nível de liderança apresentado nos resultados desta pesquisa, desempenha papel central em influenciar a intensidade do bem-estar dos trabalhadores.

Entretanto, a partir da análise dos resultados dos questionários aplicados, foi percebido que é necessário que os líderes imediatos possibilitem aumentar a clareza e melhor definir a direção das metas das atividades no trabalho, pois entre as dimensões que constituem o engajamento (vigor, dedicação e absorção), a absorção dos trabalhadores foi a que teve os menores extratos de intensidade, e é necessário salientar que objetivos bem definidos é um dos fatores que podem influenciar o engajamento do trabalhador, pois, os servidores podem ter uma melhor imersão no trabalho quando estão cientes quanto a dimensão de suas metas e sabem como fazer para alcançá-los.

Um outro ponto importante a ser melhorado, é a quantidade de mulheres sendo líderes. Neste estudo, foi constatado menos de 20% de mulheres como chefes imediatas. É necessário 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 atuar de forma proativa, esta organização só vai repetir padrões ao invés de ser agente de mudanças.

Foram observados pontos quanto a faixa etária apresentada pelos servidores respondentes, a maioria dos entrevistados possuíam idade acima de 55 anos. Ao mesmo tempo em que isso demonstra uma Instituição movida pela experiência, sendo isso um fator positivo, também se faz necessário que ocorra a possibilidade de que mais jovens possam adentrar ao serviço público. Uma das possibilidades que podem ser apresentadas é o Plano de Aposentadoria Voluntária (PAI), que é um dispositivo legal para a diminuição do quadro de funcionários de uma organização, ou seja, é um ajuste entre as partes envolvidas (servidor e instituição pública) para realizar uma aposentadoria de forma acordada e coletiva.

Destarte, o objetivo do PAI é estimular pedidos de aposentadoria de forma voluntária. Para isso, normalmente a organização oferta um “combo” de benefícios aos

funcionários, para que os mesmos peçam o encerramento do seu contrato de trabalho de forma voluntária.

Por fim, sobre a autoeficácia dos servidores, apesar de favoráveis, essa variável foi a que apresentou menor valor percentual de concordância em algumas afirmativas. Dito isto, é proposto neste relatório que ocorram mais cursos de capacitação técnica, para que assim, os servidores públicos possam se tornar mais independentes e confiantes em suas atividades laborais. Em consequência da melhoria técnica produtiva dos trabalhadores, poderá ocorrer uma otimização no desempenho, e assim, poderá gerar um maior engajamento e sensação de bem-estar entre os servidores.

De forma geral, os resultados apresentados pelos servidores respondentes foram favoráveis para manter uma relação de alto nível entre seus líderes e liderados. Da mesma forma, também são satisfatoriamente positivos os dados obtidos sobre a intensidade do bem-estar apresentado, quase de forma unanime, pelos entrevistados. Entretanto, os aspectos abordados acima devem ser monitorados a fim de não permitir o agravamento das dificuldades e fragilidades enfrentadas pelo servidor público alocado nesta Instituição Pública.

## REFERÊNCIAS

BAKKER, Arnold B.; BAL, Matthijs P. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 83, n. 1, p. 189-206, 2010.

BANDURA, Albert. Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, v. 44, n. 9, p. 1175, 1989.

BREEVAART, Kimberley et al. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2015.

BUENO, Ricardo Luiz Pereira; DE BRELÀZ, Gabriela; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista do Serviço Público*, v. 67, p. 7-28, 2016.

BURKE, C. Shawn et al. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, v. 17, n. 3, p. 288-307, 2006.

DA SILVA GUERRA, Maria Helena Tavares; DE MATTOS, Carlos André Corrêa; DE CASTRO CORRÊA, Alessandro. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 3, 2020.

JEX, Steve M.; BLIESE, Paul D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, v. 84, n. 3, p. 349, 1999.

KIM, Sun Young; FERNANDEZ, Sergio. Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, v. 47, n. 1, p. 4-22, 2017.

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.

MENDONÇA, Andréa Vanessa Ferreira et al. Autoeficácia e autopercepção de empregabilidade: uma investigação entre concluintes do ensino superior. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, p. 67-84, 2020.

NETO, João Mendes Rocha; SANTANA, Paula Coutinho. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 3, p. 499-523, 2022.

PENG, Yuwen; MAO, Chao. The impact of person–job fit on job satisfaction: the mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, v. 121, p. 805-813, 2015.

SARAIVA, Flávia Carvalho Mendes. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, v. 17, n. 2, p. 334-363, 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, v. 3, p. 71-92, 2002.

SILVA, David Sergio; DE OLIVEIRA, Jair. Percepção da burocracia existente em um serviço público com foco na melhoria de processos. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 2, p. 396-409, 2018.

TENG, Chih-Ching et al. Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB) A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 32, n. 1, p. 212-229, 2020.

VANDENABEELE, Wouter. Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, v. 86, n. 4, p. 1089-1105, 2008.