

## **A relação entre o comportamento da liderança engajadora com o engajamento no trabalho**

Teresa Aparecida Servilheri Rissato  
Gleika Debacker  
Elaine Neris  
Johnata Moraes Figueira

**Resumo:** O engajamento no trabalho é um fator essencial para o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, sendo influenciado por diversos elementos dentro das organizações. Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a liderança engajadora e o engajamento no trabalho, buscando compreender como a atuação dos líderes pode impactar o desempenho da equipe. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, utilizando questionários online aplicados via *Google Forms*. Para a análise dos dados, foi empregado o software estatístico Jamovi, com o coeficiente de correlação de Spearman como principal método de avaliação da relação entre as variáveis. Os instrumentos utilizados incluíram a Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que mede o engajamento no trabalho em três dimensões (vigor, dedicação e absorção), e a Escala de Liderança Engajadora (ELS), que avalia o comportamento dos líderes no estímulo ao engajamento dos colaboradores. Os resultados indicaram uma correlação positiva entre a liderança engajadora e o engajamento no trabalho, sugerindo que líderes que adotam práticas motivacionais e de suporte à equipe contribuem significativamente para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

**Palavras-Chave:** Liderança; Liderança Engajadora; Engajamento no trabalho; Correlação.

## 1. Introdução

Atualmente, as organizações estão passando por muitas mudanças, pode-se dizer que estão sendo alvos de intensas transformações, necessitando estruturar seus processos operacionais e analisar minuciosamente os convencionais modelos de direção. O mercado empresarial moderno tem sofrido mudanças constantes, diante disto, as organizações precisam adaptar-se a novos contextos para se obter êxito e sucesso. Nesse processo, o papel da liderança torna-se fundamental, uma vez que, a liderança influencia diretamente os colaboradores, contribuindo para engajá-los, mantê-los motivados e, sobretudo, potencializando suas competências e habilidades (Dahl, 2021).

Cada vez mais, o processo de liderar pessoas precisa ir além de metas e objetivos a serem alcançados, é necessário potencializar os colaboradores de forma que haja realização pessoal e profissional, promovendo segurança psicológica e preservando a saúde mental e, conseqüentemente, aumentando a produtividade da equipe. Nesse novo contexto organizacional, a liderança engajadora tem se apresentado como uma possibilidade na busca do desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde o líder busca aprimorar as potencialidades dos colaboradores através de desafios constantes, além de incentivar a equipe, estimular o empoderamento e a autonomia (Schaufeli, 2021).

O engajamento é um estado positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Funcionários engajados tendem a se concentrar nas tarefas que realizam com mais facilidade, pois possuem mais recursos sociais e melhor saúde. Além do mais, é provável que esses trabalhadores quando engajados estejam mais dispostos a apresentar um bom resultado, ou seja, são tão capazes quanto motivados a realizar um trabalho de qualidade, se dedicam ao ponto de o tempo passar rapidamente e encontram dificuldades em se desconectar das atividades profissionais (Schaufeli; Bakker, 2004a)

Mediante o exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte problemática: O comportamento da liderança engajadora influencia positivamente o engajamento no trabalho? Para responder ao questionamento, propôs-se o seguinte objetivo geral, “Analisar se o comportamento da liderança engajadora tem relação com o engajamento no trabalho de seus liderados”, e como objetivos específicos “descrever a relação entre liderança engajadora e engajamento no trabalho; “descrever como a liderança engajadora se relaciona com o engajamento no trabalho considerando seus três componentes: Dedicação, Vigor e Absorção”; “verificar a correlação do engajamento no trabalho com fatores sociodemográficos dos funcionários”.

A escolha deste tema se justifica pela influência da liderança na conjuntura organizacional, e sua consequência no desenvolvimento das organizações e seus profissionais, nesse sentido, a pesquisa pode favorecer o conhecimento mais aprofundado de técnicas de lideranças que sejam mais eficientes, que respeite as necessidades e expectativas dos colaboradores, ocasionando o favorecimento tanto para as organizações como para os indivíduos.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Liderança engajadora

O conceito de "liderança engajadora" foi introduzido por Alban-Metcalf e Alimo-Metcalf (2007), durante o desenvolvimento de um novo questionário voltado à liderança

transformacional, com foco específico na população do Reino Unido. Ao analisarem as diferentes etapas do exercício da liderança, os autores identificaram a importância de líderes mais próximos e acessíveis, o que os levou à formulação da ideia de líderes transformacionais engajadores (Alimo-Metcalfe; Alban-Metcalfe, 2001).

Em uma perspectiva diferente, Schaufeli (2015) baseou a liderança engajadora na teoria da autodeterminação (TAD) de Ryan e Deci (2000). A teoria da autodeterminação consiste em uma teoria de motivação, contudo, não necessariamente na força da motivação, mas, na sua qualidade. Sendo assim, a motivação com base na qualidade existe quando há três necessidades básicas satisfeitas, isto é, a necessidade de autonomia, competência e relacionamento (Prudencio *et al.*, 2020).

A necessidade de autonomia diz respeito ao desejo dos funcionários de agir com liberdade e fazer suas próprias escolhas. A necessidade de competência refere-se à vontade de lidar eficazmente com os desafios, aprendendo e se desenvolvendo para se adaptar às demandas do trabalho. Já a necessidade de relacionamento envolve o desejo de construir vínculos positivos, sentir-se acolhido e fazer parte de uma equipe que compartilha apoio e confiança (Ryan; Deci, 2017; Ryan *et al.*, 2021).

Além disso, surge uma quarta necessidade básica, denominada necessidade de significância, embora não seja classificada como uma necessidade básica da TAD até então, mas está relacionada a liderança engajadora, sua necessidade é adotada e apresentada como um desejo do trabalhador de ser reconhecido pelo trabalho exercido como algo significativo e importante para a organização (Rahmadani, 2020).

A satisfação das necessidades básicas é essencial para o funcionamento psicológico ideal das pessoas e quando são satisfeitas, existe então uma motivação de alta qualidade, tanto em termos de bem-estar quanto de desempenho (Prudencio *et al.*, 2020). O resultado é o aumento do envolvimento e engajamento dos colaboradores, trazendo maior bem-estar e melhor desempenho (Deci; Ryan, 2008).

Nesse sentido, a liderança engajadora é definida como um comportamento de liderança que visa aumentar o envolvimento dos funcionários no trabalho através de quatro aspectos principais: fortalecer, facilitar, conectar e inspirar (Schaufeli, 2015). Esses quatro aspectos estão intrinsecamente ligados à satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários, previstos pela Teoria da Autodeterminação (TAD), necessidade de autonomia, competência, relacionamento e significância (Schaufeli; Dijkstra; Vasquez, 2013).

O fortalecimento diz respeito ao fato de o líder engajador alargar o potencial de seus liderados, apoiá-los no crescimento profissional dando-lhes tarefas e desafios estimulando a utilização de seus talentos, satisfazendo suas necessidades de competência (Mazzetti; Schaufeli, 2022).

Já o facilitar (capacitar) remete-se a liberdade para desenvolvimento das tarefas a serem realizadas pelo colaborador, ao facilitar os líderes concedem liberdade e responsabilidade aos seus liderados dando-lhes voz, eles sentem-se psicologicamente livres para tomar as suas próprias decisões satisfazendo as necessidades de autonomia (Schaufeli, 2021).

Por outro lado, o conectar corresponde ao encorajamento de colaboração e coletividade, ao fato de o líder promover um espírito forte de equipe, além de ressaltar a importância dos relacionamentos interpessoais. Pode-se dizer que, a conexão está associada à satisfação da necessidade básica de relacionamento, sendo considerada como essencial no ambiente de trabalho (Schaufeli, 2015).

Por fim, a inspiração refere-se em entusiasmar a equipe, motivando-as, valorizando-as, de forma que as pessoas se sintam importantes (significância) (Schaufeli; Dijkstra; Vasquez, 2013). Os líderes podem alcançar esse objetivo ao inspirar seus seguidores com uma visão, missão, ideia ou plano específicos, ao mesmo tempo em que reconhecem e valorizam a contribuição individual de cada membro para o alcance das metas da equipe ou da organização (Schaufeli, 2015).

Assim diante deste contexto, segundo Schaufeli (2021), espera-se que a liderança engajadora conduza à satisfação das necessidades psicológicas básicas e, conseqüentemente, a um aumento no envolvimento dos funcionários no trabalho. Por outras palavras, a satisfação das quatro necessidades básicas deve mediar o efeito do envolvimento da liderança no envolvimento no trabalho.

Para medir a liderança engajadora, foi desenvolvido um questionário de autorrelato que consiste em três itens para cada um dos quatro aspectos, denominado Escala de Liderança Engajadora (ELS). Diversos estudos que utilizaram análise fatorial confirmatória confirmaram que a ELS contém quatro componentes: inspirar, facilitar, fortalecer e conectar (Rahmadani; Schaufeli, 2020, Rahmadani *et al.*, 2020; Nikolova *et al.*, 2021), no entanto, estes componentes estão tão intimamente relacionados que, na prática, é mais conveniente utilizar a pontuação total da ELS. Resultados de diversas pesquisas sobre liderança engajadora têm se mostrado promissores, a Escala de Liderança Engajadora demonstra uma alta consistência interna (Rahmadani *et al.*, 2019; Rahmadani; Schaufeli, 2020; Salas-Vallina *et al.*, 2021), uma estabilidade aceitável ao longo do tempo (Smith, 2018; Nikolova *et al.*, 2019), validade fatorial confirmada (Rahmadani; Schaufeli, 2020; Rahmadani *et al.*, 2020) e um nível razoável de concordância entre diferentes avaliadores, incluindo os membros da equipe que tendem a compartilhar as suas percepções (Robijn, 2021). Estas propriedades psicométricas encorajadoras sugerem que a ELS é um instrumento fiável e válido para medir a percepção da liderança engajadora (Schaufeli, 2021).

## 2.2 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho surgiu da necessidade de adaptação às mudanças do mundo moderno, onde os trabalhadores precisavam de capacidade psicológica para se adaptarem, exigindo flexibilidade, resiliência e envolvimento integral, além de competências em comunicação e trabalho em equipe. Com equipes menores e demandas maiores, as organizações contemporâneas dependem cada vez mais de colaboradores capazes de se engajar psicologicamente de forma saudável (Vazquez; Hutz, 2018). A psicologia positivista aborda as relações de trabalho a partir do engajamento, uma vez que, o engajamento no trabalho consiste em um estado de espírito positivo, satisfatório e realizador relacionado ao trabalho, caracterizado por dedicação, vigor e absorção (Schaufeli, 2021).

Dedicação implica estar fortemente envolvido no trabalho e experimentar sentimentos de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à disposição de investir esforço e à persistência perante as dificuldades. Absorção descreve o estado de estar totalmente concentrado e felizmente absorto no trabalho, onde o tempo parece passar rapidamente e há dificuldade em se desligar (Schaufeli *et al.*, 2002).

Estudos têm demonstrado que o engajamento no trabalho promove o desenvolvimento de colaboradores saudáveis, motivados e produtivos, resultando em maior desempenho, redução

de absenteísmo e conflitos, além de impulsionar o crescimento organizacional e a melhoria contínua dos resultados, além disso, um ambiente de trabalho agradável favorece o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, que, ao se sentirem engajados, também influenciam positivamente toda a equipe, ampliando o desempenho coletivo (Christian; Garza; Slaughter, 2011; Schaufeli, 2014; Schaufeli; Bakker, 2020).

Para avaliar a validade de conteúdo das medidas que abordam o engajamento no trabalho, precisou-se de um quadro conceitual que incluísse os seus antecedentes e consequências, para isso utilizou-se o modelo de demandas e recursos do trabalho (job demands-resource - JD-R) desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007). A Teoria JD-R é um modelo que postula que as características do trabalho podem ser amplamente classificadas em duas categorias: demandas do trabalho (aspectos do trabalho que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional sustentado e que estão, portanto, associados a certos custos) e recursos do trabalho (aspectos do trabalho que são funcionais para atingir os objetivos do trabalho, reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e estimular o crescimento e o desenvolvimento pessoal) (Schaufeli; Bakker, 2004a).

De acordo com o modelo JDR, os recursos de trabalho podem desempenhar um papel motivacional intrínseco, porque promovem o crescimento, a aprendizagem, e o desenvolvimento dos funcionários ou um papel motivacional extrínseco, porque são fundamentais para atingir as metas de trabalho. Além de terem o efeito de minimizar as altas demandas de trabalho (Bakker *et al.*, 2007). Xanthopoulou *et al.* (2009) incluíram os recursos pessoais no modelo JD-R, exemplos de recursos pessoais são autoeficácia, otimismo e autoestima baseada na organização.

Nesse sentido, a teoria JDR fornece uma estrutura para compreender como as características do ambiente de trabalho, particularmente a disponibilidade de recursos do trabalho são fundamentais para fomentar o engajamento, pois desempenham um papel crucial na promoção do engajamento no trabalho. Quando os funcionários percebem que têm recursos suficientes para lidar com as suas demandas de trabalho, eles tendem a sentir-se mais energizados (vigor), mais envolvidos e significativos no seu trabalho (dedicação) e mais concentrados e absorptos nas suas tarefas (absorção) (Schaufeli; Dijkstra; Vasquez, 2013).

A medição do engajamento no trabalho é frequentemente realizada através da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES). A escala UWES procura avaliar as três dimensões distintas do engajamento: vigor, dedicação e absorção. A UWES foi desenvolvida por meio de 30 entrevistas em profundidade com funcionários. Com base nessas entrevistas, os autores formularam, inicialmente, 24 itens que foram posteriormente reduzidos como resultado de estudos psicométricos preliminares em duas amostras independentes (Schaufeli; Bakker, 2004b).

Atualmente a UWES consiste em 17 itens, com subescalas correspondentes a cada uma das três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção) (Schaufeli *et al.* 2002). Porém, também foi desenvolvida uma versão mais curta, contendo 9 itens (3 para cada dimensão), que é frequentemente utilizada (Schaufeli *et al.* 2006). Além de uma versão ainda mais enxuta com três itens, incluindo um item para cada dimensão (Schaufeli *et al.* 2017).

A validade e a fiabilidade do UWES têm sido extensivamente investigadas, demonstrando boas propriedades psicométricas, incluindo consistência interna elevada e estabilidade temporal

aceitável. A sua ampla utilização na pesquisa e na prática organizacional atesta a sua relevância para a compreensão e a promoção do engajamento no trabalho (Schaufeli; Bakker, 2022).

### 2.3 Liderança engajadora e engajamento no trabalho

Estudos de Rahmadani *et al.* (2020) sugerem que a liderança engajadora (LE) se relaciona com o engajamento no trabalho através dos princípios da JDR. Líderes engajadores tendem a aumentar os recursos do trabalho (como autonomia, apoio social, clareza de funções, espírito de equipe, variedade de tarefas) e a diminuir as demandas do trabalho (como sobrecarga de trabalho, exigências emocionais, interferência trabalho-casa). A disponibilidade de mais recursos no trabalho, influenciada pela LE, contribui para a satisfação das necessidades psicológicas básicas, o que, por sua vez, leva a um maior engajamento.

Além disso, estudo teórico realizado por Schaufeli (2021), com base em estudos empíricos utilizando a ELS, mostram que de modo geral, parecem existir dois caminhos pelos quais a liderança engajadora pode promover o engajamento no trabalho: um caminho direto e um caminho indireto, através da satisfação das necessidades básicas dos seguidores e do aumento de seus recursos pessoais, de equipe e de trabalho.

O envolvimento da liderança não só tem impacto no envolvimento no trabalho, mas também está associado negativamente ao esgotamento e ao tédio e positivamente ao desempenho individual e da equipe. Existem também indicações de relações mais complexas em que o envolvimento da liderança, através do aumento dos recursos de trabalho, contribui para a satisfação das necessidades básicas e, subsequentemente, para o envolvimento no trabalho (Schaufeli, 2015).

## 3. Método de pesquisa

### 3.1 Caracterização do estudo

A presente pesquisa teve uma abordagem quantitativa, ou seja, descreve os elementos sem corromper as respostas. Sendo assim, considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (porcentagem, desvio-padrão, coeficiente de correlação etc.) (Prodanov; Freitas, 2013).

Já em relação ao objetivo, a pesquisa pode ser considerada descritiva, conforme Prodanov e Freitas (2013), o investigador registra e descreve os dados analisados sem intrometer-se. Visa analisar os atributos de determinada amostra ou eventos, verificando a relação entre as variantes.

Uma abordagem de pesquisa transversal foi seguida. Foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência. De forma a tentar ter resultados mais concretos possíveis. A presente pesquisa não foi destinada a um público-alvo, entretanto, teve alguns critérios de participação dos respondentes, dentre eles, todos participantes deveriam ser do regime (CLT), não ocupar cargos de liderança ou gestão e serem maiores de idade.

A fim de alcançar uma quantidade representativa de participantes na pesquisa, optou-se por enviar os instrumentos de coleta de dados por meio do *Google Forms*. Sendo compartilhado em grupos de WhatsApp de alunos da instituição de ensino da autora do presente trabalho, aos

colegas de trabalho, além de solicitar aos familiares e amigos para compartilharem em seus grupos e contatos.

### 3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados da pesquisa é composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, questionário sociodemográfico, a Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Escala de Engajamento no Trabalho versão brasileira e a Escala de Liderança Engajadora (ELS).

Ao iniciar a participação na pesquisa os respondentes deveriam aceitar o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), consentindo o uso de seus dados e dando ciência de que a qualquer momento poderiam desistir da pesquisa. Em seguida, os participantes deveriam confirmar se trabalhavam com carteira assinada, caso a resposta fosse negativa a pesquisa era encerrada, se a resposta fosse positiva, eram direcionados para responder o questionário sociodemográfico, que tinha como objetivo buscar os perfis dos respondentes através de informações como sexo, faixa etária, grau de escolaridade, função, tempo na empresa e renda. Na sequência, o participante deveria responder a Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Escala de Engajamento no Trabalho, versão brasileira, que é utilizada em quase 90 por cento de todos os artigos científicos sobre envolvimento no trabalho (Bailey *et al.*, 2017). A UWES mensura o engajamento no trabalho com 17 itens e com estrutura fatorial em três dimensões:

- Vigor (seis itens): (1) No meu trabalho, sinto que estou repleto (cheio) de energia; (4) No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor; (8) Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã; (12) Posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos; (15) Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho; (17) No meu trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não dão certo.
- Dedicção (cinco itens): (2) Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito; (5) Sou entusiasmado com meu trabalho; (7) Meu trabalho me inspira; (10) Sinto-me orgulhoso do trabalho que realizo; (13) Para mim, meu trabalho é desafiador.
- Absorção (seis itens): (3) O “tempo voa” quando estou no meu trabalho; (6) Quando estou trabalhando, esqueço-me de tudo ao meu redor; (9) Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho; (11) Sinto-me envolvido com o trabalho que faço; (14) Sinto-me tão empolgado que “deixo-me levar” quando estou trabalhando; (16) É difícil desligar-me do meu trabalho.

Assim, estas três dimensões possibilitam expressar o engajamento no trabalho em relação ao estado mental positivo, bem-estar/disposição e realização profissional.

Quanto à aplicação da Escala UWES, os 17 itens deveriam ser respondidos em uma escala de 7 pontos (0= nunca e 6= sempre). Assim, os respondentes eram orientados a ler atentamente cada item e assinalar a alternativa que expressassem o melhor modo de como se sentem em seu ambiente de trabalho.

O escore bruto para avaliar o engajamento no trabalho é obtido através da soma das respostas dadas, dividindo-as pelo número total de itens (17). Para obtenção do escore bruto de cada dimensão, ou seja, vigor, dedicação e absorção soma-se separadamente as respostas de cada um e divide-se pelo número total de itens dele. Resumidamente, mensura-se o vigor pela soma dos itens (1, 4, 8, 12, 15, 17) e divide este resultado por 6. Já a dedicação é mensurada através da

soma dos itens (2, 5, 7, 10, 13) e divide-se por 5. Por fim, a absorção é mensurada pela soma dos itens (3, 6, 9, 11, 14, 16), dividida por 6.

Por fim, deveria ser respondida a Escala de Liderança Engajadora (ELS), que avalia a percepção dos colaboradores em relação a liderança engajadora através de um questionário que contém 12 afirmações, contendo três itens para cada um dos quatro componentes, os itens foram apresentados em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo:

- Inspirar: (10) É capaz de entusiasmar a equipe com seus planos; (11) Faz os membros da equipe sentirem que contribuem para algo importante; (12) É inspirador.
- Facilitar: (7) Dá aos membros da equipe liberdade e responsabilidade suficiente para completar suas tarefas; (8) Incentiva os membros da equipe para darem sua opinião; (9) Reconhece a responsabilidade pelas contribuições dos membros da equipe.
- Fortalecer: (1) Encoraja os membros da equipe a desenvolverem seus talentos tanto quanto possível; (2) Delega tarefas e responsabilidades com os membros da equipe; (3) Incentiva os membros da equipe a aproveitarem suas próprias habilidades.
- Conectar: (4) Incentiva colaboração entre os membros da equipe; (5) Incentiva ativamente membros da equipe para terem os mesmos objetivos; (6) Promove o espírito de equipe. (Schaufeli, 2021).

Contudo, estes componentes estão tão intimamente relacionados que, na prática, é mais conveniente utilizar a pontuação total do ELS. Um estudo de 360 graus que incluiu seguidores do líder focal, superiores e colegas líderes de equipe forneceu fortes evidências de um efeito halo (Robijn, 2021). Isto significa que quando um líder é avaliado positivamente num aspecto particular da liderança engajadora por um seguidor, superior ou colega líder de equipe, é muito provável que isto também se aplique aos demais aspectos.

Embora não tenha sido realizado um pré-teste formal para a Escala de Liderança Engajadora, o instrumento demonstrou consistência interna satisfatória, conforme verificado por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. A escala de liderança engajadora apresentou alfa de 0,946, indicando excelente confiabilidade. Já a escala UWES - escala de engajamento no trabalho, apesar de ter sido utilizada a versão brasileira validada, também foi verificada a consistência através do coeficiente Alfa de Cronbach e obteve o resultado de 0,951, também classificado como excelente. Esses resultados confirmam a adequação das escalas para análise estatística e interpretação dos dados coletados.

Os dados coletados foram processados no *software* Jamovi. Foram analisadas as correlações entre gênero e engajamento, tempo de serviço e engajamento, salário e engajamento, faixa etária e engajamento e liderança engajadora e engajamento. O quadro 3 apresenta as variáveis analisadas e os testes utilizados para análise.

Quadro 3. Variáveis analisadas e tipo de teste utilizado

| Variável analisada      | Teste                                  |
|-------------------------|--|
| Liderança x engajamento | Coefficiente de correlação de Spearman |
| Gênero x engajamento    | Mann-Whitney                           |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Tempo de serviço x engajamento | Anova de Kruskal Wallis e análise confirmatória: teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner |
| Salário x engajamento          |   |
| Faixa etária x engajamento     |   |

Fonte: Os autores, 2025.

O coeficiente de correlação Spearman é uma medida estatística que avalia a força e a direção da associação entre duas variáveis ordinais ou quantitativas, com base na ordem (ranking) dos dados e não nos valores absolutos. Seu uso é indicado quando os dados não seguem distribuição normal, as variáveis são ordinais, a relação entre as variáveis é monotônica, mas não linear. Para verificar se havia algum tipo de correlação entre as variáveis Liderança e engajamento a utilização do coeficiente de correlação de Spearman se mostrou adequado devido às características dos dados.

O teste Mann-Whitney é um teste estatístico não paramétrico que compara as duas amostras independentes vêm da mesma distribuição. Ele não testa a média, como o teste t, mas sim se uma das distribuições tende a gerar valores maiores que a outra. É usado quando se quer comparar duas amostras independentes, as variáveis são quantitativas ou ordinais e os dados não são normalmente distribuídos. Por se tratar de uma pesquisa cujos dados foram coletados a partir de uma escala tipo likert, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para verificar se há diferença significativa entre gênero e engajamento no trabalho.

O Teste Anova de Kruskal Wallis é uma análise não paramétrica apropriada para comparar três ou mais grupos independentes em relação a uma variável contínua ou ordinal. Nesse estudo o teste foi considerado adequado para analisar as variáveis tempo de serviço, faixa salarial e faixa etária em relação ao engajamento. No entanto, o teste não informa quais grupos diferem entre si. Para isso, é indicado a aplicação de um teste post-hoc. Neste estudo, utilizou-se o teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner para verificar em quais grupos havia diferenças.

#### 4. Resultados e Discussões

O questionário foi divulgado entre os dias 05 de outubro de 2024 a 28 de novembro de 2024. Nesse período obteve-se o total de 191 participantes, onde um participante não se interessou em abrir o termo de consentimento e 25 pessoas não participaram da pesquisa por não serem CLT (sendo um dos quesitos para participar da pesquisa), totalizou-se 165 respondentes aptos à pesquisa, sendo 110 do sexo feminino e 55 masculinos.

No tocante a idade dos respondentes, 32,1% possuem idade entre 23 e 27 anos, 21,2% possuem idade entre 18 e 22 anos, 19,4% estão com idade entre 28 e 32 anos, 13,30% possuem idade entre 33 e 37 anos, 9,7% estão na faixa etária entre 38 e 42 anos, 3,60% possuem idade entre 43 e 47 anos e os demais, isto é, 0,60% dos respondentes estão com idade acima de 48 anos.

Em relação ao grau de escolaridade, 44,8% da amostra afirma estar cursando ensino superior, 24,8% superior completo ou mais, 23,6% afirmaram ter ensino médio completo, 3% dos

respondentes possuem ensino médio incompleto, 1,8% possuem ensino fundamental completo e 1,8% possuem o ensino fundamental incompleto.

No que se refere ao estado civil dos respondentes, 63,6% responderam solteiro (a); 29,1% responderam casado e 7,3% dos respondentes afirmaram ser separados ou divorciados, conforme demonstra.

Quanto ao tempo que trabalha na empresa, 33,3% responderam ter de 1 a 3 anos de empresa; 32,1% dos respondentes afirmaram ter até 1 ano de empresa; 16,4% possuem de 3 a 5 anos; 8,5% estão na empresa de 5 a 7 anos; 3% estão na empresa entre 7 e 10 anos e 6,7% dos respondentes trabalham na respectiva empresa acima de 10 anos.

Por fim, em relação à renda, 71,5 % dos respondentes afirmaram ter uma renda de 1 a 3 salários mínimos. Por outro lado, 15,2% dos respondentes afirmaram renda de até 1 salário mínimo e 13,3% responderam ter renda de 4 a 6 salários mínimos.

Para responder aos objetivos geral deste trabalho, que é analisar se os comportamentos da liderança engajadora têm relação com o engajamento no trabalho de seus liderados, os dados coletados na pesquisa foram analisados através do coeficiente de correlação Spearman, portanto, para o grau de significância estatística os dados deveriam apresentar  $p < 0,05$ , caso os resultados apresentassem  $p > 0,05$  não seriam considerados significantes. Referente a classificação dos graus de correlação, ou, o grau de força entre as variáveis, utilizou-se os seguintes critérios: fraco quando  $0 < r < 0,4$ ; moderado quando  $0,4 < r < 0,7$  e forte quando  $0,7 < r < 1,0$  (Escarce; Lemos; Carvalho, 2017).

A análise da associação avaliou a relação entre as pontuações na Escala de Liderança Engajadora (ELS) e a Escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) - Escala de engajamento no trabalho, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman e os valores de “p”. A Tabela 1 mostra a matriz de correlação da liderança engajadora e do engajamento no trabalho. O p valor se encontra em parênteses e os valores significativos estão destacados em negrito.

Tabela 1. Correlação Liderança engajadora x engajamento no trabalho

|                      |                 | VIGOR            | DEDICAÇÃO        | ABSORÇÃO         | ENGAJAMENTO GERAL |
|----------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| LIDERANÇA ENGAJADORA | Rho de Spearman | <b>0.531 ***</b> | <b>0.533 ***</b> | <b>0.482 ***</b> | <b>0.541 ***</b>  |
|                      | p-value         | (<.001)          | (<.001)          | (<.001)          | (<.001)           |

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Como podemos observar na tabela 1, todas as variáveis tiveram resultados consideráveis, a Liderança Engajadora versus Vigor apresentou 0,531 e  $p < 0,001$ , a Liderança Engajadora versus Dedicção apresentou 0,533 e  $p < 0,001$ , Liderança engajadora versus Absorção 0,482 e  $p < 0,001$  e Liderança Engajadora versus Engajamento Geral 0,541 e  $p < 0,001$ , ou seja, todos os valores indicam correlação positiva moderada entre Liderança Engajadora e Engajamento no trabalho. Nesse sentido, pode-se afirmar que, para a amostra analisada, os comportamentos da liderança engajadora estão positivamente associados ao engajamento no trabalho.

Os resultados desta pesquisa indicaram uma correlação positiva significativa entre liderança engajadora e engajamento no trabalho tanto no aspecto geral quanto nas dimensões vigor, dedicação e absorção, evidenciando que líderes que adotam comportamentos de fortalecimento, facilitação, conexão e inspiração (Schaufeli, 2015), podem exercer papel determinante na promoção do engajamento no trabalho, corroborando a importância de práticas de liderança que priorizem o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com relatório da BlessingWhite (2011), em que demonstra que comportamentos gerenciais como envolvimento, reconhecimento, fornecimento de *feedback*, delegação de responsabilidades, aproveitamento de talentos, prática de coaching e fortalecimento do senso de comunidade estão diretamente associados ao alto nível de engajamento dos funcionários. Em outras palavras, colaboradores cujos líderes demonstram essas atitudes têm maior chance de estarem engajados do que aqueles cujos líderes não o fazem. A fim de complementar as análises da pesquisa, alguns dos dados sociodemográficos coletados foram explorados para verificar se havia algum tipo de correlação com o engajamento no trabalho, sendo eles gênero, tempo de serviço, salário e faixa etária.

Para análise segundo o gênero, utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney para verificar se havia diferença significativa entre gênero e engajamento no trabalho. Conforme resultados apresentados na tabela 2, observa-se que para todas as categorias analisadas os p-valores são maiores que 0.05 (vigor 0,369, dedicação 0,173, absorção 0,831 e engajamento geral 0,462). Portanto, não há evidência estatística suficiente para dizer que há diferença entre os grupos comparados, ou seja, os resultados indicaram que não há diferenças estatisticamente significantes em relação ao engajamento no trabalho entre homens e mulheres.

Tabela 2. Teste Mann Whitney para engajamento e gênero

|           | Grupo     | N   | Média | Mediana | Desvio-padrão | Mann-Whitney (p) |
|-----------|-----------|-----|-------|---------|---------------|------------------|
| VIGOR     | Feminino  | 110 | 4.34  | 4.50    | 1.20          | <b>0.369</b>     |
|           | Masculino | 55  | 4.50  | 4.67    | 1.21          |                  |
| DEDICAÇÃO | Feminino  | 110 | 4.49  | 4.80    | 1.31          | <b>0.173</b>     |

|                   |           |     |      |      |      |              |
|-------------------|-----------|-----|------|------|------|--------------|
|                   | Masculino | 55  | 4.64 | 5.20 | 1.48 |              |
| ABSORÇÃO          | Feminino  | 110 | 4.18 | 4.33 | 1.25 | <b>0.831</b> |
|                   | Masculino | 55  | 4.21 | 4.50 | 1.24 |              |
| ENGAJAMENTO GERAL | Feminino  | 110 | 4.32 | 4.53 | 1.20 | <b>0.462</b> |
|                   | Masculino | 55  | 4.44 | 4.82 | 1.20 |              |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Esses achados estão em consonância com a literatura internacional, que também aponta para uma ausência de diferenças significativas de gênero no engajamento. Schaufeli *et al.* (2006) identificaram que, embora algumas variações tenham sido observadas entre países — com os homens apresentando pontuações ligeiramente mais altas em alguns contextos e as mulheres em outros —, essas diferenças carecem de significância prática.

De modo semelhante, o relatório da BlessingWhite (2011) destacou que, enquanto os níveis de engajamento entre homens e mulheres são semelhantes na América do Norte e Europa, disparidades mais evidentes foram encontradas na Índia e na China, onde os homens apresentaram níveis mais elevados. Tais resultados sugerem que, embora o gênero possa ser um fator de variação em determinados contextos culturais ou regionais, no cenário brasileiro investigado neste estudo, essa variável não se mostrou um diferencial relevante para o nível de engajamento.

Para analisar se há diferença no engajamento em relação ao tempo de serviço, salário e faixa etária, utilizou-se o teste Anova de Kruskal Wallis, uma análise não paramétrica apropriada para comparar três ou mais grupos independentes. Para complementar as análises, foram realizadas comparações múltiplas entre os grupos utilizando o teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner.

Ao analisar o engajamento em relação ao tempo de serviço, os resultados indicaram que não há diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Como pode ser observado na Tabela 3, o valor de  $p$  obtido no teste de Kruskal-Wallis ( $p = 0,289$ ) é superior ao nível de significância adotado (0,05), o que leva à conclusão de que o tempo de empresa não exerce uma influência relevante no nível de engajamento dos profissionais.

Tabela 3. Teste Kruskal Wallis para engajamento e tempo de serviço

|                   | $\chi^2$ | gl | p     |
|-------------------|----------|----|-------|
| ENGAJAMENTO GERAL | 6.18     | 5  | 0.289 |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Esse achado corrobora os resultados da pesquisa de Magnan, Vazquez e Hutz (2016), que também não observaram variações significativas no engajamento em função do tempo de serviço ou do tipo de organização, não sendo necessária, segundo os autores, a criação de normas específicas com base nessas variáveis. Esses achados sugerem que, independentemente do tempo de permanência na organização, os colaboradores apresentam níveis semelhantes de engajamento no trabalho. Tal resultado pode estar relacionado a políticas internas da empresa, ao perfil homogêneo da amostra ou à atuação consistente da liderança frente aos diferentes grupos.

A seguir serão apresentadas as análises feitas ao comparar o engajamento em relação às faixas salariais. A tabela 4 apresenta os resultados obtidos. Dado que o p-valor é superior ao nível de significância de 0,05, conclui-se que não há diferença estatisticamente significativa no engajamento geral entre os diferentes níveis salariais dos participantes da pesquisa. Ou seja, os dados não indicam uma associação clara entre salário e engajamento no trabalho dentro da amostra analisada.

Tabela 4. Teste Kruskal-Wallis de comparação entre engajamento e salário

|                   | $\chi^2$ | gl | p     |
|-------------------|----------|----|-------|
| ENGAJAMENTO GERAL | 4.45     | 2  | 0.108 |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Mesmo não apresentando o nível de significância necessário para sugerir diferenças no engajamento entre as faixas salariais, foram realizadas comparações múltiplas utilizando o teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner, para complementar a análise. Os resultados também não apontam diferenças estatisticamente significativas, conforme pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5. Comparações múltiplas: faixas salariais

|                           |                           | W    | p     |
|---------------------------|---------------------------|------|-------|
| Até 1 salário mínimo      | De 1 a 3 salários mínimos | 1.23 | 0.660 |
| Até 1 salário mínimo      | De 4 a 6 salários mínimos | 3.00 | 0.085 |
| De 1 a 3 salários mínimos | De 4 a 6 salários mínimos | 2.42 | 0.201 |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Apesar de não atingir significância estatística, o p-valor da comparação entre os extremos salariais (“até um salário mínimo” e “de 4 a 6 salários mínimos”, o p valor foi de  $p = 0,085$ , sugerindo uma tendência de que colaboradores com salários mais altos percebam-se mais engajados do que aqueles que recebem até um salário mínimo. No entanto, essa evidência não é suficiente para afirmar uma diferença com confiança estatística, ou seja, o salário não se apresenta como um fator determinante para o engajamento no trabalho. Podendo indicar que outros elementos desempenham um papel mais relevante no engajamento do que a remuneração financeira isolada.

Ao analisar se o nível de engajamento dos colaboradores varia de forma significativa entre diferentes faixas etárias, observou-se que o valor de p é inferior ao nível de significância de 0,05, conforme tabela 6. Nesse sentido, há evidência estatisticamente significativa de que há uma diferença entre pelo menos dois grupos etários em relação ao engajamento no trabalho.

Tabela 6. Teste Kruskal-Wallis de comparação entre engajamento e idade

|                   | $\chi^2$ | gl | p     |
|-------------------|----------|----|-------|
| ENGAJAMENTO GERAL | 13.8     | 6  | 0.032 |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Para identificar entre quais faixas etárias essas diferenças se apresentam, foram realizadas comparações múltiplas com o teste Dwass-Steel-Critchlow-Fligner, conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7. Comparações múltiplas – faixa etária

|                      |                      | W             | p            |
|----------------------|----------------------|---------------|--------------|
| Acima dos 48         | Entre 18 a 22        | -1.9757       | 0.804        |
| Acima dos 48         | Entre 23 a 27        | -1.4987       | 0.940        |
| Acima dos 48         | Entre 28 a 32        | -0.9671       | 0.994        |
| Acima dos 48         | Entre 33 a 37        | -0.7469       | 0.998        |
| Acima dos 48         | Entre 38 a 42        | -0.2890       | 1.000        |
| Acima dos 48         | Entre 43 a 47        | 0.0000        | 1.000        |
| Entre 18 a 22        | Entre 23 a 27        | 2.3946        | 0.621        |
| Entre 18 a 22        | Entre 28 a 32        | 3.2327        | 0.251        |
| Entre 18 a 22        | Entre 33 a 37        | 3.2700        | 0.238        |
| <b>Entre 18 a 22</b> | <b>Entre 38 a 42</b> | <b>4.1507</b> | <b>0.052</b> |
| Entre 18 a 22        | Entre 43 a 47        | 2.4530        | 0.593        |
| Entre 23 a 27        | Entre 28 a 32        | 1.7460        | 0.881        |
| Entre 23 a 27        | Entre 33 a 37        | 1.4409        | 0.950        |
| Entre 23 a 27        | Entre 38 a 42        | 3.0481        | 0.320        |
| Entre 23 a 27        | Entre 43 a 47        | 1.1181        | 0.986        |
| Entre 28 a 32        | Entre 33 a 37        | -0.0125       | 1.000        |

|               |               |         |       |
|---------------|---------------|---------|-------|
| Entre 28 a 32 | Entre 38 a 42 | 1.2386  | 0.976 |
| Entre 28 a 32 | Entre 43 a 47 | 0.3968  | 1.000 |
| Entre 33 a 37 | Entre 38 a 42 | 1.2137  | 0.979 |
| Entre 33 a 37 | Entre 43 a 47 | 0.6340  | 0.999 |
| Entre 38 a 42 | Entre 43 a 47 | -0.4697 | 1.000 |

Fonte: Jamovi, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Embora o teste global tenha identificado uma diferença significativa, as comparações múltiplas não apontaram pares com significância estatística clara, mas indicam uma tendência relevante entre alguns grupos. A comparação entre o grupo “Entre 18 a 22 anos” e “Entre 38 a 42 anos” apresentou um valor de  $p = 0,052$ , muito próximo do limiar de significância (0,05). As demais comparações apresentaram valores bastante elevados (todos acima de 0,2), o que indica que as diferenças não são estatisticamente significativas entre os demais grupos.

Ao calcular a média geral de engajamento das duas faixas etárias, verifica-se que a faixa etária “Entre 18 a 22 anos” apresenta uma média de 4,18 de engajamento geral, enquanto a faixa etária “Entre 38 a 42 anos” apresenta uma média de 4,14. Os resultados sugerem que a idade exerce algum impacto sobre o engajamento no trabalho, sendo possível que colaboradores mais jovens estejam mais engajados do que os mais experientes.

Apesar de os testes múltiplos não confirmarem com significância estatística essa tendência entre todos os pares, a análise global do teste de Kruskal-Wallis aponta que a variável idade deve ser considerada como um fator potencialmente influente no engajamento.

Os resultados são contrários a resultados de outros estudos que analisaram a idade dos colaboradores em relação ao engajamento, por exemplo, Schaufeli (2012), observou que trabalhadores mais velhos tendem a ser ligeiramente mais engajados do que os mais jovens, ainda que sem diferenças sistemáticas de gênero. Vazquez *et al.* (2015) também encontrou em seus estudos que o engajamento no trabalho tende a aumentar com a idade, sendo mais baixo entre os jovens de 18 a 28 anos, crescendo entre 29 e 39 anos e alcançando os níveis mais altos a partir dos 40 anos, em consonância com o avanço na carreira e a busca por estabilidade.

Segundo Kooij *et al.* (2011) e Kanfer e Ackerman (2004), o avanço da idade traz mudanças nas motivações profissionais, com maior ênfase na manutenção de conquistas e no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que influencia positivamente o engajamento. Assim, embora os resultados desta pesquisa não apresentem diferenças estatisticamente significativas entre todas as faixas etárias, a literatura indica que a idade é uma variável relevante a ser considerada na análise do engajamento profissional.

## 6. Conclusões

Diante dos resultados, conclui-se que os comportamentos da liderança engajadora, fortalecer, conectar, facilitar e inspirar, desempenham um papel fundamental no estímulo ao engajamento geral dos colaboradores e em todas as suas dimensões, vigor, dedicação e absorção. Em relação aos fatores demográficos analisados, gênero, tempo de serviço e faixa salarial, os resultados sugerem que esses fatores, isoladamente, não exercem influência determinante sobre o engajamento dos colaboradores da amostra estudada.

Por outro lado, a análise por faixa etária revelou um resultado estatisticamente significativo, indicando que a idade dos colaboradores possui influência sobre o nível de engajamento no trabalho. Embora as comparações múltiplas não tenham identificado diferenças significativas entre todos os grupos, observou-se uma tendência de maior engajamento entre os colaboradores mais jovens, porém não foram encontrados outros estudos que explicassem esses resultados.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho evidenciou-se uma grande carência de estudos empíricos a respeito do tema, observou-se também a ausência de publicações em português ou realizadas especificamente no contexto brasileiro. Essa limitação dificultou comparações, sendo também um dos motivos para não se estabelecer uma hipótese.

Para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de novas variáveis que possam influenciar o engajamento, investigações que analisem os recursos e demandas no trabalho sob a perspectiva do modelo Job Demands-Resources (JD-R) a fim de explorar como esses fatores interagem com a liderança engajadora na promoção do engajamento no trabalho. Além disso, estudos qualitativos podem complementar os achados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda sobre as percepções dos colaboradores em relação à liderança engajadora e seus efeitos no ambiente de trabalho.

## Referências

ALIMO-METCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, J. The development of a new transformational leadership questionnaire. **The Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 2001, 74(1), 1-27. doi: 10.1348/096317901167208

ALBAN-METCALFE, J.; ALIMO-METCALFE, B. Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. **Leadership & Organization Development Journal**, 2007, 28(2), 104-121.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. “The job demands-resources model: state of the art”, **Journal of Managerial Psychology**, 2007, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.

BAKKER, A.B.; HAKANEN, J.J.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU, D. “JRs boost work engagement, particularly when job demands are high”. **Journal of Educational Psychology**, 2007, Vol. 99, pp. 274-284.

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 2017, 19(1), 31-53.

BLESSINGWHITE, Inc. Relatório de Engajamento Global 2011: Uma abordagem prática para indivíduos, gestores e executivos. Princeton, NJ: BlessingWhite, 2011

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, 2011, 64, 89–136.

DAHL, J. **Liderança**: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2021.

DECI, E. L.; RYAN, R. M.; Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. **Canadian Psychology**, 2008, 49(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801

ESCARCE, A. G.; LEMOS, S. M. A; CARVALHO, S. A. S. Correlação entre aspectos de satisfação e o trabalho de fonoaudiólogos de uma rede de saúde auditiva. **Revista CEFAC**, 2017, v. 19, p. 756-763.

KANFER, R.; ACKERMAN, P. L. Aging, adult development, and work Motivation. **The Academy of Management Review**, 2004, vol. 29, n 3, 440-458.

KOOIJ, D. T.; LANGE, A. H.; JANSEN, P. G. W.; KANFER, R.; Dijkers, J. S. E. Age and work-related motives: Results of a meta- analysis. **Journal of Organization Behavior**, 2011, 32, 197-225.

MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S;. **Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho**. Avaliação Psicológica, v. 15, n. 2, p. 133–140, 2016.

MAZZETTI G.; SCHAUFELI W. The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. **PLoS ONE**, 2022, 17(6): e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal>

NIKOLOVA I.; SCHAUFELI W.; NOTELAERS G. Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. **European Management Journal**. 2019; 37(6), 772–783.

NIKOLOVA, I.; CANIELS, M.; SCHAUFELI, W.; SEMEJIN, J. Disengaging leadership scale (DLS): initial validity evidence. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 2021, 18:2824.

PRUDENCIO, L. E. C. M.; SILVA, N. K. S; FERNANDES, S. C. S; BITTENCOURT, I. H. A utilização da Teoria da Autodeterminação no Brasil: um mapeamento sistemático da literatura. **Psic. Rev.** São Paulo, 2020, volume 29, n. 2, 422-447.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Feevale, Novo Hamburgo, 2013.

RAHMADANI, V.G.; SCHAUFELI W. Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. **The International Journal of Human Resource Management**, 2020;1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>.

RAHMADANI V.G.; SCHAUFELI W.B.; IVANOVA T.Y.; Osin E.N. Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. **Human Resource Development Quarterly**, 2019, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>.

RAHMADANI V.G.; SCHAUFELI W.; STOUTEN J. How engaging leaders foster employees’ work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**. 2020; 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>.

ROBIJN, W. “Taking care of the team member is taking care of the team: a team conflict perspective on engaging leadership,” in: **Leadership and Work Engagement: A Conflict Management Perspective**, Belgium: KU Leuven, 2021, 79–107.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, 2000, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. **New York, NY: Guilford Press**, 2017.

RYAN, R. M.; DECI E. L.; VANSTEENKISTE, M.; SOENENS, B. Building a science of motivated persons: self-determination theory ’s empirical approach to human experience and the regulation of behavior. **Motiv. Sci.**, 2021, 7, 97–110. doi: 10.1037/mot0000194

SALAS-VALLINA, A.; ALEGRE J.; LOPEZ-CABRALES A. The challenge of increasing employees’ wellbeing and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. **Human Resource Management**, 2021; 60(3), 337–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>.

SCHAUFELI, W. “What is engagement?,” in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane, **London: Routledge**, 2014, 15–35.

SCHAUFELI, W. Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Dev Int**, 2015, 20:446–63.

SCHAUFELI, W. Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? **Front. Psychol**, 2021,12:754556. doi:10.3389/fpsyg.2021.754556.

SCHAUFELI, W. B.; Work engagement: What do we know and where do we go?. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3–10, 2012.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 2004a 25, 293—315.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B. Bevlogenheid: Ean begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. **Gedrag & Organisatie**, 2004b, 17, 89 -112.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B. **Work engagement: A critical assessment of concept and measurement**. In W. R. Tych, A.B. Bakker, L. Tay & F. Gander (eds.), *Handbook of positive psychology assessment*, 2022, pp. 273-295, Göttingen: Hogrefe.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B. **“Work engagement: a critical assessment of concept and measurement,”** in *Handbook of Positive Psychology Assessment*, 2020, Göttingen: Hogrefe.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, 2006, 66, 701-716

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A.B. “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, **Journal of Happiness Studies**, 2002, Vol. 3, pp. 71-92.

SCHAUFELI, W.; SHIMAHIMAZU, 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 Psychological Assessment**, 2017, 35(4), 577–591.

SMITH, D.J. **The Importance of Self-Determined Leadership in Building Respectful Workplace**. (Unpublished PhD thesis), University of Southern Queensland, Australia, 2018.

VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S.; **Aplicações Da Psicologia Positiva-Trabalho e organizações**. São Paulo: Hogrefe, 2018.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Psico-USF*, 2015, 20(2), 207-217. doi:10.1590/1413-82712015200202.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. “Reciprocal relationships between JRs, personal resources, and work engagement”. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, Vol. 74, pp. 235-244.