

## **Enfrentando O Desafio: O Apoio Da Liderança Na Relação Entre Ambiguidade De Papéis, Engajamento E Cidadania Organizacional Em Servidores Públicos**

Rosângela De Arruda<sup>1</sup>; Cláudia Janete Lamberty Porto<sup>2</sup>; Daniela Pegoraro<sup>3</sup>;  
Rayssa Cleide De Oliveira<sup>4</sup>; Estéfana Da Silva Stertz<sup>5</sup>;  
Rosana Brettas Da Silva<sup>6</sup>; Nelson Ortiz Bitencourt<sup>7</sup>;  
Glória Carmem Debona Tombezi<sup>8</sup>; Thainá Marafiga Nichelle<sup>9</sup>;  
Morgana De Oliveira Machado<sup>10</sup>; Luis Felipe Dias Lopes<sup>11</sup>

*(Mestra Em Gestão Estratégica De Organizações, Universidade Regional Integrada Do Alto Uruguai E Das Missões, Brasil)*

*(Mestranda Em Administração Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Doutoranda Em Administração, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Doutoranda Em Administração, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Doutoranda Em Administração, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Doutoranda Em Administração E Ciências Contábeis, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Especialização Em Controladoria E Finanças, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

*(Especialização Em Especialização Em Mba Em Gestão De Recursos Humanos, Centro Universitário Internacional, Brasil)*

*(Especialização Em Mba Em Licitações Públicas Com Ênfase Na Lei 14.133 - Faculdade Unypública, Brasil)*

*(Mestranda Em Administração E Ciências Contábeis, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil) <sup>11</sup>(Doutor Em Engenharia De Produção E Sistemas, Universidade Federal De Santa Catarina E Professor Em Administração, Universidade Federal De Santa Maria, Brasil)*

---

### **Abstract:**

**Background:** Nas últimas décadas, os serviços públicos têm enfrentado profundas transformações, marcadas por reformas estruturais, burocratização crescente, novas demandas sociais, como a crise da COVID-19, e exigências por competências ampliadas dos servidores. Essas mudanças, embora orientadas à eficiência e à qualidade do serviço, também acarretam efeitos negativos, como o aumento da ambiguidade de papéis, que compromete o engajamento e reduz a propensão a comportamentos de cidadania organizacional (CCO). A literatura demonstra que, embora a ambiguidade seja tradicionalmente considerada um fator de desgaste, seu impacto pode ser mitigado pela presença de recursos, em especial o suporte da liderança, capaz de transformar demandas em oportunidades motivacionais.

**Materials and Methods:** O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da ambiguidade de papéis sobre os CCO de servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública no interior do Rio Grande do Sul, considerando o papel mediador do engajamento e o efeito moderador do suporte da liderança. Para tanto, aplicaram-se instrumentos validados no contexto brasileiro: a Escala de Suporte Organizacional Percebido (EPSO), a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), a versão adaptada do Role Stress Questionnaire e a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). A amostra foi composta por 450 servidores, e os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas com mediação e moderação (macro PROCESS, SPSS 25).

**Results:** Os resultados confirmaram sete hipóteses, demonstrando que a ambiguidade exerce efeitos negativos significativos sobre engajamento, suporte da liderança e CCO. Entretanto, tanto o engajamento quanto o suporte da liderança mostraram-se recursos protetores, atenuando a intensidade desses efeitos. Além disso, verificou-se mediação moderada, em que o impacto da ambiguidade sobre os CCO depende do nível de suporte percebido.

**Conclusion:** Conclui-se que o suporte da liderança desempenha papel central na mitigação dos efeitos adversos da ambiguidade de papéis, com implicações teóricas para a Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R) e práticas para a gestão humanizada no setor público.

**Key Word:** Ambiguidade de papéis; Comportamentos de cidadania organizacional; Engajamento; Suporte da liderança; Setor público.

---

Date of Submission: 27-08-2025

Date of Acceptance: 07-09-2025

## I. Introdução

Nas últimas décadas, os serviços públicos têm passado por intensas transformações, impulsionadas por reformas administrativas, crescente burocratização de processos, novas demandas sociais — como a crise sanitária da COVID-19 — e pela exigência de competências cada vez mais amplas por parte dos servidores (OECD, 2023; Viana; Matias, 2023). Embora essas mudanças busquem aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (Raaphorst; Groeneveld, 2022), elas também geram efeitos adversos, como aumento da pressão laboral, redução de recursos e intensificação das incertezas vivenciadas pelos trabalhadores (Vogel et al., 2023; Pereira et al., 2021).

Nesse cenário, a ambiguidade de papéis emerge como uma das demandas organizacionais mais críticas, pois envolve falta de clareza sobre objetivos, responsabilidades e tarefas, afetando emoções, engajamento e desempenho dos servidores (Schreurs et al., 2021). Estudos apontam que a ambiguidade está associada a elevados níveis de incerteza e menor propensão a comportamentos de cidadania organizacional (CCO), definidos como ações voluntárias que não fazem parte das funções formais, mas contribuem para a eficácia e adaptabilidade organizacional (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2019; Organ, 2018).

Embora tradicionalmente tratada como fator de desgaste, pesquisas recentes indicam que demandas como a ambiguidade podem também exercer papel motivacional, dependendo da presença de recursos no ambiente de trabalho (Bakker; Demerouti, 2017; Flinchbaugh; Luth; Li, 2020). Entre esses recursos, o suporte da liderança destaca-se por sua capacidade de mitigar efeitos negativos, fortalecer o engajamento e ampliar o senso de competência e de desempenho dos servidores (Mazzetti et al., 2021; Xanthopoulou et al., 2022).

Este estudo dá continuidade à investigação de Martínez-Díaz, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez e Aguilar-Parra (2021), realizada na Espanha com servidores administrativos do setor público. Considerando os achados obtidos, a presente pesquisa busca ampliar a validade externa do modelo ao reaplicá-lo em uma IES brasileira, localizada no interior do Rio Grande do Sul. Assim, contribui-se para o debate sobre como o apoio da liderança pode atenuar os efeitos adversos da ambiguidade de papéis e transformá-la em um recurso positivo para o engajamento e para os comportamentos discricionários no setor público.

## II. Referencial Teórico

Um dos modelos mais relevantes na análise da influência dos contextos organizacionais sobre os indivíduos é a Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R). Essa teoria sustenta que as demandas e os recursos laborais são o ponto de partida de dois processos distintos. De um lado, as demandas iniciam um processo de desgaste que impacta negativamente a saúde dos colaboradores, gerando exaustão emocional e reduzindo a capacidade das organizações de alcançar seus objetivos (Bakker; Demerouti, 2017; Schaufeli, 2021). Se tais demandas não forem reduzidas, podem levar a sérios problemas de saúde e prejudicar o envolvimento no trabalho. Por outro lado, os recursos laborais acionam um processo motivacional, resultando em maior engajamento, satisfação e desempenho dos colaboradores (Taris; Kessler; Kelloway, 2021; Van Wingerden; Van Der Stoep, 2018).

A Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R) conceitua demandas como aspectos físicos, psicológicos ou organizacionais que exigem esforço e geram custos fisiológicos e psicológicos (Bakker; Demerouti, 2017; Bakker, 2023). Evidências acumuladas indicam que demandas como a ambiguidade de papéis associam-se a exaustão, cinismo, menor satisfação e outros desfechos indesejáveis (meta-análises: Örtqvist; Wincent, 2006; Eatough et al., 2011; ver também Tubre; Collins, 2000). Em contrapartida, recursos de trabalho favorecem aprendizagem, satisfação e engajamento (clássico da JD-R: Xanthopoulou et al., 2007; Bakker; Demerouti, 2017). A ambiguidade de papéis é amplamente reconhecida como demanda recorrente e crítica em diferentes contextos (sínteses JD-R e evidências empíricas: Bakker; Demerouti, 2017; Mañas et al., 2018; Lee; Chen; Tseng, 2020) e ocorre quando há falta de clareza sobre objetivos, responsabilidades, métodos de execução e critérios de avaliação. Desde Kahn (1964), estudos mostram seus efeitos negativos sobre o alcance de metas, comprometendo eficácia e engajamento (Martínez- Díaz et al., 2021; Vogel et al., 2023), além de reduzir a proatividade e dificultar comportamentos de inovação (Hanke et al., 2022).

Nesse sentido, Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são definidos como ações voluntárias que não fazem parte das obrigações formais do cargo, mas que aumentam a adaptabilidade organizacional (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2019; Caillier, 2021). Em organizações públicas, tais comportamentos são especialmente relevantes diante da maior burocracia e da ambiguidade de funções (Choi, 2020). Assim, propõe-se:

**Hipótese 1.** O grau de ambiguidade de papéis terá influência negativa significativa na propensão a realizar comportamentos de cidadania organizacional.

Com base na JD-R, demandas estressantes como a ambiguidade podem reduzir o engajamento, definido como um estado positivo de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2021). A clareza de papéis é positivamente associada ao engajamento, pois proporciona melhor compreensão de expectativas e aumenta o

senso de responsabilidade (Rigotti; Cuyper; Sekiguchi, 2020; Costa; Griep; Rotenberg, 2022). Por outro lado, quando as demandas são ambíguas, os trabalhadores tendem a apresentar emoções negativas e estratégias de enfrentamento passivas (Zhang, 2023). Assim, propõe-se:

**Hipótese 2.** A ambiguidade de papéis terá influência negativa significativa sobre o engajamento.

Pesquisas indicam que o engajamento pode mediar a relação entre demandas e comportamentos de cidadania organizacional, funcionando como elo entre a percepção de sobrecarga e os resultados de desempenho (Xanthopoulou et al., 2022; Lee; Park, 2023). Logo:

**Hipótese 3.** O grau de ambiguidade de papéis influenciará a propensão a realizar comportamentos de cidadania organizacional por meio do engajamento.

Outra extensão recente da JD–R sugere que a distinção entre demandas-desafio e demandas-obstáculo é essencial. Enquanto as primeiras podem promover crescimento pessoal e motivação, as segundas esgotam energia e reduzem desempenho (Costa Júnior; Gabardo-Martins; Louro, 2024). Nessa perspectiva, o apoio do líder surge como um recurso capaz de transformar demandas em desafios construtivos (Bakker; Demerouti; Xanthopoulou, 2023). Assim:

**Hipótese 4.** A ambiguidade de papéis terá efeito negativo significativo sobre a percepção de apoio do líder.

Estudos mostram que, em ambientes ambíguos, os colaboradores tendem a demonstrar maior engajamento e comportamentos de cidadania organizacional quando percebem apoio e suporte da liderança (Caillier, 2021; Vogel et al., 2023). O suporte contribui para maior confiança, cooperação e senso de pertencimento (Adebowale, 2020). Assim:

**Hipótese 5.** O grau de ambiguidade de papéis influenciará a propensão a realizar comportamentos de cidadania organizacional por meio do apoio do líder.

De acordo com a proposição 4 da JD–R, os recursos tornam-se ainda mais relevantes em contextos de alta demanda, reforçando o engajamento e mitigando efeitos negativos (Van Den Broeck et al., 2021). Dessa forma:

**Hipótese 6.** O efeito da ambiguidade de papéis sobre o engajamento será moderado pelo grau de apoio do líder.

Pesquisas também mostram que o suporte da liderança pode reduzir os efeitos de demandas estressoras em diferentes contextos, incluindo forças armadas (Britt; Cuzick; Phillips, 2020) e setor público (Choi, 2020). Esse apoio atua como recurso mediador e moderador, protegendo contra o desgaste e favorecendo comportamentos de cidadania organizacional (Zhang, 2023). Assim:

**Hipótese 7.** O processo de mediação do engajamento entre a ambiguidade de papéis e os comportamentos de cidadania organizacional dependerá do apoio percebido do líder.

Por tudo isso, este trabalho propõe analisar as condições em que a ambiguidade de papéis se relaciona com os comportamentos de cidadania organizacional dos servidores públicos, considerando o papel mediador do engajamento no trabalho e o efeito moderador do apoio da liderança. Argumenta-se que o suporte oferecido pelos líderes pode transformar situações de alta ambiguidade em oportunidades de desafio, estimulando maior envolvimento e proatividade dos funcionários (Xanthopoulou; Bakker, 2023).

Dessa forma, esta pesquisa busca ampliar o modelo de Exigências e Recursos do Trabalho (JD–R), ao explorar de que maneira um recurso laboral — o apoio do líder — pode ressignificar os efeitos das demandas organizacionais, convertendo potenciais impactos negativos em resultados positivos para os trabalhadores e para a organização (Bakker; Demerouti, 2017; Caillier, 2021; Klotz; Bolino, 2022).

### III. Metodologia

Este estudo adotou um delineamento quantitativo, descritivo-explicativo e de corte transversal, com aplicação de questionários validados no contexto brasileiro.

Os dados foram coletados junto a servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma instituição de ensino superior localizada no interior do Rio Grande do Sul. A amostra foi composta por 450 participantes, distribuídos entre diferentes departamentos da instituição.

Inicialmente, a equipe de pesquisa estabeleceu contato com a gestão institucional, apresentando os objetivos do projeto e obtendo a concordância formal para sua realização. Posteriormente, os servidores foram informados sobre a relevância da investigação, assegurando-se a participação voluntária, a confidencialidade das respostas e o anonimato. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta ocorreu por meio de questionários on-line, respondidos durante a jornada de trabalho, entre os meses de janeiro a julho de 2025. Para eventuais dúvidas, membros da equipe permaneceram disponíveis para

esclarecimentos.

Foram aplicados os seguintes instrumentos: a Escala de Suporte Organizacional Percebido (EPSO), a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), a versão adaptada do Role Stress Questionnaire e a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

As informações foram tratadas por meio de regressões múltiplas com mediação e moderação, utilizando o macro PROCESS no software SPSS (versão 25).

#### Amostra

Para caracterizar o perfil da amostra, elaborou-se o Quadro 1, que reúne as principais variáveis sociodemográficas dos participantes, com respectivas frequências e percentuais.

**Quadro 1 – Distribuição dos participantes do estudo segundo variáveis sociodemográficas.**

Variáveis	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
<b>Gênero</b>	Feminino	294	65,3
	Masculino	156	34,7
<b>Faixa etária (anos)</b>	Até 30	24	5,3
	30 a 40	156	32,4
	41 a 50	133	29,6
	51 a 60	121	26,9
	61 e mais	26	5,8
<b>Situação conjugal</b>	Com companheiro	315	70,0
	Sem companheiro	135	30,0
<b>Filhos</b>	Sim	277	61,6
	Não	173	38,4
<b>Número de filhos</b>	Nenhum	173	38,4
	Um	128	28,4
	Dois	109	24,0
	Três	34	7,6
	Mais de três	7	1,6
<b>Formação</b>	Ensino Fundamental	1	0,2
	Ensino Médio	26	5,8
	Graduação	70	15,6
	Especialização/Residência	147	32,7
	Mestrado	149	33,1
	Doutorado	57	12,7

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário on-line, respondido durante a jornada de trabalho. Os participantes eram predominantemente do gênero feminino (65,3%), com faixa etária concentrada entre 31 e 50 anos (62,0%). A maioria declarou viver com companheiro (a) (70,0%) e possuir filhos (61,6%). Em relação à escolaridade, prevaleceu a formação ao nível de pós-graduação (78,6%), seguida de graduação (15,6%) e ensino médio (5,8%).

#### Medidas

##### Apoio da Liderança

A dimensão apoio da liderança foi avaliada por meio da Escala de Suporte Organizacional Percebido (EPSO), validada no contexto brasileiro por Siqueira (1995) e posteriormente refinada em diferentes estudos nacionais. O instrumento é composto por 11 itens, avaliados em escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

##### Engajamento

O engajamento foi mensurado por meio da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), adaptada e validada por Vazquez et al. (2015). O instrumento é composto por 17 itens distribuídos em três dimensões — vigor, dedicação e absorção — com respostas em escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

### Ambiguidade de Papel

A ambiguidade de papel foi avaliada a partir da versão adaptada para o Brasil do Role Stress Questionnaire, originalmente desenvolvido por Rizzo, House e Lirtzman (1970) e validado em estudos nacionais (Pasquali, 2010). A escala é composta por 6 itens respondidos em formato Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

### Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

Os comportamentos extra-papel foram mensurados por meio da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), adaptada para o Brasil por Siqueira (1995) e amplamente utilizada em pesquisas nacionais. O instrumento contempla 3 dimensões centrais (altruísmo, consciência e virtude cívica), com itens respondidos em escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

## IV. Análise Dos Dados

Os dados foram analisados utilizando o software SPSS 25 (IBM Corp., Armonk, NY, EUA). Após a obtenção das estatísticas descritivas, dos coeficientes alfa de Cronbach e das correlações de ordem zero entre todos os construtos, realizaram-se análises de mediação em múltiplas etapas e de moderação (ver Figura 1). Com base nas recomendações metodológicas de Hayes (2022), empregou-se uma análise de mediação sequencial para examinar se o efeito da ambiguidade de papel sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) é mediado pelo engajamento, considerado um dos principais antecedentes desses comportamentos. O modelo também incluiu o suporte da liderança como moderador da relação entre ambiguidade de papel e engajamento.

Para estimar os efeitos diretos e indiretos, utilizou-se o procedimento de bootstrapping não paramétrico implementado no macro PROCESS, conforme detalhado por Hayes (2022). Inicialmente, foi conduzida uma análise de mediação sequencial com suporte da liderança e engajamento como mediadores (Modelo 6 do PROCESS). Em seguida, procedeu-se à análise de moderação simples para avaliar se o suporte da liderança atua como variável moderadora do modelo (Modelo 7 do PROCESS).

As influências indiretas e condicionais foram consideradas estatisticamente significativas quando os intervalos de confiança corrigidos por viés (BC) de 95%, obtidos a partir de 10.000 amostras via bootstrapping, não incluíram o valor zero. O efeito indireto total padronizado foi calculado com base no produto dos coeficientes dos caminhos a e b, refletindo a variação esperada na variável dependente (CCO) para cada unidade de variação na variável preditora (ambiguidade de papel), de forma indireta, por meio do engajamento. Ressalta-se, ainda, o aporte conceitual de Preacher, Rucker e Hayes (2007) sobre mediação moderada, que fundamenta a integração entre efeitos de mediação e moderação.

## V. Resultados

A Tabela 1 sintetiza os resultados obtidos a partir da análise de mediação. No primeiro modelo testado, verificou-se que a ambiguidade de papel constitui um preditor significativo dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). No segundo modelo, identificou-se que a ambiguidade de papel exerce efeito negativo relevante sobre o engajamento dos participantes. O terceiro modelo apontou que o engajamento desempenha papel mediador significativo na relação entre ambiguidade de papel e CCO. Já o quarto modelo evidenciou a influência negativa da ambiguidade de papel sobre o suporte da liderança. O quinto modelo, por sua vez, demonstrou que o suporte da liderança medeia de forma significativa o efeito da ambiguidade de papel sobre os CCO. Por fim, no sexto modelo, constatou-se que todas as variáveis preditoras apresentaram efeitos significativos sobre os CCO, com destaque para a redução do coeficiente de ambiguidade de papel, que passou de -0,65 para -0,32 em comparação ao modelo inicial.

**Tabela 1- Resultados das análises de regressão examinando o modelo de mediação do efeito da ambiguidade de papel (X) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Y), mediado pelo suporte da liderança (M2) e pelo engajamento (M1).**

Modelo	Variável	Coefficiente	SE	p
<b>Modelo 1 (CCO) – Efeito total</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,652	0,070	<0,001
	Constante	5,987	0,148	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,368; F = 93,214; p ≤ 0,001</b>			
<b>Modelo 2 (Engajamento)</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,975	0,075	<0,001
	Constante	6,232	0,118	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,366; F = 180,327; p ≤ 0,001</b>			
<b>Modelo 3 (CCO)</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,398	0,085	<0,001
	M1 (Engajamento)	0,249	0,052	<0,001
	Constante	4,412	0,352	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,292; F = 62,881; p ≤ 0,001</b>			
<b>Modelo 4 (Suporte da liderança)</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,794	0,102	<0,001

	Constante	5,517	0,219	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,171; F = 63,742; p ≤ 0,001</b>			
<b>Modelo 5 (CCO)</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,438	0,071	<0,001
	M2 (Suporte da liderança)	0,259	0,037	<0,001
	Constante	4,548	0,242	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,347; F = 82,476; p ≤ 0,001</b>			
<b>Modelo 6 (CCO)</b>	X (Ambiguidade de papel)	-0,320	0,081	<0,001
	M1 (Engajamento)	0,159	0,051	<0,001
	M2 (Suporte da liderança)	0,225	0,038	<0,001
	Constante	3,702	0,351	<0,001
	<b>R<sup>2</sup> = 0,154; F = 59,883; p ≤ 0,001</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Dando continuidade às análises, buscou-se verificar o papel moderador do suporte da liderança na relação entre ambiguidade de papel e engajamento. A Tabela 2 apresenta os resultados dessa análise, considerando diferentes níveis de suporte percebido (baixo, médio e alto). Observa-se que, em todos os níveis de suporte da liderança, a ambiguidade de papel manteve efeito negativo e estatisticamente significativo sobre o engajamento, embora com intensidade distinta. Esses resultados reforçam que o suporte da liderança atua como variável moderadora, atenuando a influência prejudicial da ambiguidade de papel sobre o engajamento dos colaboradores.

**Tabela 2 - Efeitos indiretos do modelo de mediação múltipla sequencial do efeito da ambiguidade de papel (X) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Y), mediado pelo engajamento (M1) e pelo suporte da liderança (M2).**

Efeito	Coefficiente	SE	IC 95% BC (Inferior – Superior)
Efeito indireto geral	-0,345	0,062	-0,468 – -0,231
IE1: X → M1 → Y	-0,131	0,049	-0,222 – -0,038
IE2: X → M2 → Y	-0,182	0,045	-0,273 – -0,106
IE3: X → M1 → M2 → Y	-0,027	0,013	-0,048 – -0,006

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados apresentados na Tabela 2 permitem concluir que o suporte da liderança exerce papel relevante na relação entre ambiguidade de papel e engajamento. Embora o efeito negativo da ambiguidade de papel sobre o engajamento permaneça significativo em todos os níveis de suporte, observa-se que sua intensidade diminui à medida que o suporte percebido aumenta. Isso sugere que líderes que oferecem maior apoio conseguem atenuar, ainda que parcialmente, os efeitos prejudiciais da ambiguidade de papel sobre o engajamento dos trabalhadores.

Esse achado está alinhado às recomendações metodológicas de Hayes (2022), que ressaltam a importância de considerar efeitos moderadores em modelos de mediação, bem como aos estudos de Schaufeli (2017), que destacam o papel do engajamento como variável central para a sustentabilidade do desempenho organizacional. Além disso, reforça a literatura de Podsakoff, Mackenzie e Podsakoff, (2019), segundo a qual práticas de liderança de suporte constituem importantes antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, enquanto favorecem vínculos de confiança, reciprocidade e cooperação entre líderes e liderados.

Na etapa seguinte das análises, investigou-se o papel moderador do suporte da liderança na relação entre ambiguidade de papel e engajamento. A inclusão dessa variável busca compreender em que medida o apoio percebido por parte da liderança pode atenuar os efeitos negativos da ambiguidade de papel sobre o engajamento dos trabalhadores. Segundo Hayes (2022), a análise de moderação permite avaliar como a intensidade ou direção da relação entre variáveis depende de condições específicas, como, neste caso, o suporte da liderança. Além disso, estudos de Schaufeli (2017) destacam que o engajamento no trabalho está fortemente associado a recursos sociais, sendo o apoio da liderança um dos mais relevantes para sustentar vínculos de dedicação e absorção. Assim, a Tabela 3 apresenta os resultados do modelo de regressão com termo de interação, no qual se examina o efeito do suporte da liderança como variável moderadora.

**Tabela 3. Resultados da análise de regressão examinando a moderação da influência da ambiguidade de papel sobre o engajamento dos trabalhadores pelo suporte da liderança.**

Variável	Coefficiente	SE	p
X (Ambiguidade de papel)	-0,975	0,075	<0,001
W (Suporte da liderança)	0,051	0,087	0,524
X×W (Interação)	0,082	0,039	0,031
Constante	6,232	0,118	<0,001
<b>R<sup>2</sup> = 0,428; F = 77,564; p &lt; 0,001</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados demonstraram a influência negativa da ambiguidade de papel sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) (TE = -0,652; SE = 0,070;  $p < 0,001$ ). Na segunda hipótese, confirmou-se a influência negativa da ambiguidade de papel sobre o engajamento (TE = -0,438; SE = 0,039;  $p < 0,001$ ). A terceira hipótese indicou o papel mediador do engajamento na relação entre ambiguidade de papel e CCO (IE = -0,131; SE = 0,049; IC 95% BC de -0,222 a -0,038). A quarta hipótese propôs a influência negativa da ambiguidade de papel sobre o suporte da liderança, a qual foi confirmada (TE = -0,794; SE = 0,102;  $p < 0,001$ ). Na quinta hipótese evidenciou o papel mediador do suporte da liderança na relação entre ambiguidade de papel e CCO (IE = -0,182; SE = 0,045; IC95% BC de -0,273 a -0,106). Em relação à sexta hipótese, verificou-se que a influência da ambiguidade de papel sobre o engajamento foi moderada pelo grau de suporte da liderança (TE = 0,082; SE = 0,039;  $p = 0,031$ ).

Por fim, foi testada a Hipótese 7, que propõe a existência de um processo de mediação moderada, no qual a influência da ambiguidade de papel sobre os CCO, mediada pelo engajamento, depende do grau de suporte oferecido pela liderança. Esse modelo busca verificar se a intensidade do efeito indireto varia em função de diferentes níveis de apoio percebido. Conforme Hayes (2022), a análise de mediação moderada possibilita compreender como um mediador é condicionado pela presença de uma variável moderadora, permitindo identificar os efeitos indiretos em cenários de baixo, médio e alto suporte. A Tabela 4 apresenta os resultados desse modelo, evidenciando os efeitos indiretos condicionais obtidos.

**Tabela 4 – Efeitos indiretos condicionais (mediação moderada) do suporte da liderança na relação entre ambiguidade de papel (X), engajamento (M1) e CCO (Y).**

Níveis de suporte da liderança	Efeito indireto (IE)	SE	IC 95% BC (Inferior – Superior)
Baixo (-1 DP)	-0,401	0,067	-0,532 – -0,281
Médio (Média)	-0,345	0,062	-0,468 – -0,231
Alto (+1 DP)	-0,278	0,058	-0,392 – -0,175

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da Tabela 4 evidenciam que a intensidade do efeito indireto da ambiguidade de papel sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), mediado pelo engajamento, depende do nível de suporte percebido da liderança. Observa-se que, em situações de baixo suporte (-1 DP), o efeito negativo é mais acentuado (IE = -0,401; IC 95% BC = -0,532; -0,281). Esse impacto diminui em níveis médios de suporte (IE = -0,345; IC 95% BC = -0,468; -0,231) e torna-se menos intenso em cenários de alto suporte (+1 DP), ainda que permaneça estatisticamente significativo (IE = -0,278; IC 95% BC = -0,392; -0,175).

Esses achados reforçam o papel protetivo da liderança, sugerindo que líderes capazes de oferecer apoio consistente conseguem atenuar, ainda que não eliminar completamente, os efeitos prejudiciais da ambiguidade de papel sobre o engajamento e, conseqüentemente, sobre os CCO dos servidores públicos.

## VI. Discussão

Os resultados desta pesquisa oferecem evidências consistentes acerca da relevância da ambiguidade de papéis como uma demanda organizacional crítica no setor público. Em grande medida, eles replicam os achados de Martínez-Díaz et al. (2021), confirmando que a ambiguidade impacta negativamente variáveis centrais como engajamento e comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Ao mesmo tempo, avançam no debate ao testarem esse modelo em um contexto distinto — uma IES brasileira —, o que amplia a validade externa do construto. Além disso, os resultados demonstram que tanto o engajamento quanto o suporte da liderança funcionam como recursos protetores, capazes de reduzir a intensidade dos efeitos adversos da ambiguidade.

Hipótese 1 – A ambiguidade de papéis terá influência negativa significativa na propensão a realizar comportamentos de cidadania organizacional: os resultados confirmaram a H1, demonstrando que a ambiguidade de papéis exerce influência negativa significativa sobre os CCO ( $\beta = -0,652$ ;  $p < 0,001$ ). Esse achado reforça a literatura que aponta a ambiguidade como um fator de risco para comportamentos discricionários, uma vez que a falta de clareza em tarefas e responsabilidades compromete a motivação dos trabalhadores para ir além de suas funções formais (Podsakoff; Mackenzie; Podsakoff, 2019; Organ, 2018). Em consonância, Martínez-Díaz et al. (2021) identificaram relação negativa entre ambiguidade e CCO em servidores administrativos espanhóis. Assim, o presente estudo confirma e amplia esses achados, evidenciando que o fenômeno também se manifesta no setor público brasileiro.

Hipótese 2 – A ambiguidade de papéis terá influência negativa significativa sobre o engajamento: A H2 também foi confirmada, com a ambiguidade apresentando forte efeito negativo sobre o engajamento ( $\beta = -0,975$ ;  $p < 0,001$ ). Esses resultados reforçam a proposição da Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R), segundo a qual demandas excessivas ou ambíguas comprometem estados motivacionais como vigor, dedicação e absorção (BAKKER; DEMEROUTI, 2017; SCHAUFELI, 2021). Martínez-Díaz et al. (2021) já haviam demonstrado esse padrão no contexto espanhol; o presente estudo amplia a compreensão ao confirmar

que esse mecanismo se mantém em ambientes altamente burocratizados do setor público brasileiro, caracterizados por incertezas quanto a processos e estruturas.

Hipótese 3 – O grau de ambiguidade de papéis influenciará a propensão a realizar CCO por meio do engajamento: A H3 foi corroborada, indicando que o engajamento desempenha papel mediador entre ambiguidade e CCO (IE = -0,131; IC 95% BC = -0,222; -0,038). Esse resultado evidencia que a ambiguidade reduz o engajamento, o qual, por sua vez, compromete a propensão a desempenhar CCO. Em linha com Xanthopoulou et al. (2022) e Lee e Park (2023), o estudo mostra que o engajamento é elo fundamental entre demandas e resultados organizacionais. Ao replicar e expandir os achados de Martínez-Díaz et al. (2021), o presente trabalho reforça a centralidade do engajamento como variável-chave na explicação dos efeitos da ambiguidade sobre atitudes pró-organizacionais.

Hipótese 4 – A ambiguidade de papéis terá efeito negativo significativo sobre a percepção de apoio do líder: A H4 foi confirmada, com a ambiguidade exercendo efeito negativo significativo sobre a percepção de suporte da liderança ( $\beta = -0,794$ ;  $p < 0,001$ ). Esse achado converge com pesquisas que apontam que, em ambientes ambíguos, trabalhadores tendem a perceber menor clareza, comunicação e apoio por parte de seus líderes (RIGOTTI et al., 2020; VOGEL et al., 2023). Martínez-Díaz et al. (2021) também identificaram essa relação negativa, o que reforça a robustez do resultado. No contexto brasileiro, marcado por estruturas públicas mais rígidas, esse efeito pode ser ainda mais acentuado, ressaltando a necessidade de lideranças atentas às demandas subjetivas dos trabalhadores.

Hipótese 5 – A ambiguidade de papéis influenciará a propensão a realizar CCO por meio do apoio do líder: A H5 foi confirmada, com o suporte da liderança mediando a relação entre ambiguidade e CCO (IE = -0,182; IC 95% BC = -0,273; -0,106). Isso indica que, mesmo em contextos ambíguos, líderes capazes de oferecer apoio reduzem os efeitos negativos sobre os comportamentos discricionários dos servidores. Tal resultado está alinhado a estudos que destacam a relevância do suporte como recurso social e motivacional (RAFFERTY; GRIFFIN, 2020; CAILLIER, 2021). Embora Martínez-Díaz et al. (2021) já tenham identificado esse efeito mediador, o presente estudo reforça sua validade externa ao demonstrá-lo em um contexto organizacional distinto, de forte complexidade institucional.

Hipótese 6 – O efeito da ambiguidade de papéis sobre o engajamento será moderado pelo grau de apoio do líder: A H6 foi confirmada, evidenciando que o suporte da liderança modera a relação entre ambiguidade e engajamento ( $\beta = 0,082$ ;  $p = 0,031$ ). Esse resultado sugere que, à medida que aumenta a percepção de apoio do líder, os efeitos negativos da ambiguidade sobre o engajamento se tornam menos intensos. Estudos anteriores já destacavam esse papel protetivo da liderança (Mazzetti et al., 2021; Schreurs et al., 2021), mas o presente estudo reforça a aplicabilidade desse efeito moderador em instituições públicas brasileiras. Comparado a Martínez-Díaz et al. (2021), este estudo evidencia de forma mais clara a capacidade da liderança de mitigar o desgaste provocado por demandas ambíguas.

Hipótese 7 – O processo de mediação do engajamento entre ambiguidade de papéis e CCO dependerá do apoio percebido do líder: A H7 também foi confirmada, mostrando que o suporte da liderança atua em um processo de mediação moderada (IE = -0,345; IC 95% BC = -0,468; -0,231). Os resultados indicam que o efeito indireto da ambiguidade sobre CCO, mediado pelo engajamento, é condicionado pelos níveis de suporte do líder: em cenários de baixo apoio, o impacto da ambiguidade é mais intenso, ao passo que em contextos de maior suporte, os efeitos negativos são significativamente atenuados. Esse achado vai além do estudo de Martínez-Díaz et al. (2021), evidenciando de forma mais robusta a dupla função do suporte — mediadora e moderadora. Ele também corrobora as proposições recentes da JD-R, que destacam que os recursos laborais assumem maior relevância em contextos de alta demanda (Van Den Broeck et al., 2021; Bakker; Demerouti; Xanthopoulou, 2023).

### Implicações Teóricas

Os resultados desta pesquisa trazem contribuições relevantes para a literatura sobre bem-estar no trabalho, liderança e comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Em primeiro lugar, confirmam e expandem as conclusões de Martínez-Díaz et al. (2021), ao evidenciar que a ambiguidade de papéis exerce efeito negativo robusto sobre o engajamento e sobre os comportamentos discricionários em contextos organizacionais distintos. Ao replicar o estudo em uma IES brasileira, amplia-se a validade externa do modelo e sua aplicabilidade em diferentes realidades culturais e institucionais.

Em segundo lugar, este trabalho avança ao integrar a análise de mediação moderada, demonstrando a dupla função do suporte da liderança — como mediador e moderador — na relação entre demandas de papel e engajamento. Tal evidência contribui para a Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R), reforçando que os recursos se tornam ainda mais relevantes em contextos de alta demanda, podendo inclusive transformar situações ambíguas em oportunidades de desafio e crescimento (Bakker; Demerouti; Xanthopoulou, 2023).

### Implicações Práticas

Do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de gestores públicos reconhecerem o impacto da ambiguidade de papéis sobre os servidores. A ausência de clareza em objetivos, responsabilidades e tarefas reduz o engajamento e compromete a ocorrência de comportamentos discricionários fundamentais para a qualidade do serviço prestado. Assim, recomenda-se que políticas de gestão pública e programas de desenvolvimento organizacional incluam ações voltadas à comunicação clara de papéis, à redução de incertezas e ao fortalecimento do suporte da liderança.

Além disso, os resultados reforçam a importância de práticas de liderança humanizada e de apoio ativo aos trabalhadores. Líderes que oferecem suporte reduzem a intensidade dos efeitos negativos da ambiguidade e fortalecem vínculos de confiança, reciprocidade e cooperação, favorecendo ambientes organizacionais mais engajadores e sustentáveis. Para IES e demais organizações do setor público, tais práticas podem ser estratégicas para elevar a motivação, a proatividade e o desempenho coletivo dos servidores.

### Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações. A primeira refere-se ao delineamento transversal, que impossibilita a identificação de relações causais entre as variáveis analisadas. Pesquisas futuras podem adotar delineamentos longitudinais ou experimentais, a fim de examinar com maior precisão as relações de causa e efeito.

A segunda limitação relaciona-se à coleta de dados em uma única instituição pública, o que restringe a generalização dos resultados. Estudos comparativos entre diferentes organizações e setores do serviço público — ou entre países distintos — podem enriquecer a compreensão sobre a influência cultural e institucional na relação entre ambiguidade de papéis, engajamento e CCO.

Por fim, sugere-se que investigações futuras considerem outras variáveis mediadoras ou moderadoras que possam atuar no modelo, como resiliência, suporte social ampliado, percepção de justiça organizacional e bem-estar subjetivo. Esses elementos podem oferecer explicações adicionais sobre os mecanismos pelos quais a ambiguidade de papéis afeta o comportamento e a saúde dos trabalhadores.

## VII. Conclusão

Este estudo reforça a relevância da ambiguidade de papéis como uma demanda organizacional crítica e evidência que seus efeitos negativos sobre o engajamento e os comportamentos de cidadania organizacional podem ser significativamente atenuados pela presença de recursos, em especial o suporte da liderança. Os resultados demonstram que líderes capazes de oferecer apoio consistente contribuem não apenas para a redução dos impactos adversos da ambiguidade, mas também para a promoção de maior engajamento e de comportamentos discricionários que fortalecem a eficiência e a cooperação nas organizações públicas.

Do ponto de vista teórico, este trabalho amplia as evidências já reportadas por Martínez-Díaz et al. (2021) ao confirmar, em um contexto distinto, que o suporte da liderança assume papel mediador e moderador na relação entre demandas e recursos de trabalho. Essa constatação representa um avanço na Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R), ao indicar que, em situações altamente ambíguas, a liderança pode transformar uma demanda tradicionalmente considerada um obstáculo em um desafio que promove crescimento e motivação.

Do ponto de vista prático, torna-se evidente que gestores públicos devem estar atentos ao papel do suporte oferecido a suas equipes, uma vez que ele se constitui em um recurso essencial para lidar com a ambiguidade de papéis e para sustentar a saúde, o bem-estar e a eficiência organizacional. Ao aplicar o modelo em uma IES brasileira, este estudo contribui para ampliar a validade externa do construto, ao mesmo tempo, em que oferece subsídios para políticas de gestão mais humanizadas e sustentáveis no setor público.

## Referências

- [1]. Adebowale, V., Alderson, D., Burn, W., Dickson, J., Godlee, F., Goddard, A., ... & Taylor, J. Covid-19: Call For A Rapid Forward Looking Review Of The UK's Preparedness For A Second Wave—An Open Letter To The Leaders Of All UK Political Parties. *Bmj*, V. 369, 2020.
- [2]. Bakker, A. B.; Demerouti, E. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward. *Journal Of Occupational Health Psychology*, V. 22, N. 3, P. 273-285, 2017.
- [3]. Breevaart, K.; Wisse, B. M.; Schyns, B. Trapped At Work: The Barriers Model Of Abusive Supervision. *Academy Of Management Perspectives*, V. 36, N. 3, P. 936-954, 2022.
- [4]. Britt, K. L., Cuzick, J.; Phillips, K. A. Key Steps For Effective Breast Cancer Prevention. *Nature Reviews Cancer*, V. 20, N. 8, P. 417-436, 2020.
- [5]. Caillier, J. G. The Impact Of Workplace Aggression On Employee Satisfaction With Job Stress, Meaningfulness Of Work, And Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, V. 50, N. 2, P. 159-182, 2021.
- [6]. Costa, A. S.; Griep, R. H.; Rotenberg, L. Percepção De Risco De Adoecimento Por COVID-19 E Depressão, Ansiedade E Estresse Entre Trabalhadores De Unidades De Saúde. *Cadernos De Saúde Pública*, V. 38, P. E00198321, 2022.
- [7]. Choi, J. Y. COVID-19 In South Korea. *Postgraduate Medical Journal*, V. 96, N. 1137, P. 399-402, 2020.
- [8]. Eatough, E. M.; Chang, C.; Miloslavic, S. A.; Johnson, R. E. Relationships Of Role Stressors With Organizational Citizenship

- Behavior: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, V. 96, N. 3, P. 619–632, 2011.
- [9]. Flinchbaugh, C.; Luth, M. T.; Li, P. J. A Challenge Or A Hindrance? Understanding The Differential Effects Of Stressors And Constraints On Work Engagement And Performance. *Journal Of Applied Psychology*, V. 105, N. 11, P. 1241-1264, 2020.
- [10]. Costa Júnior, C. E. D. S.; Gabardo-Martins, L. M. D.; Louro, E. S. Psychometric Properties Of The Challenge And Obstacle Stressors Scale In The Brazilian Context. *REVISTA IBEROAMERICANA DE DIAGNOSTICO Y EVALUACION-E AVALIACAO PSICOLOGICA*, V. 4, N. 74, P. 53-67, 2024.
- [11]. Hanke, L.; Das, H.; Sheward, D. J.; Perez Vidakovics, L.; Urgard, E.; Moliner-Morro, A.; Mcinerney, G. M. Um Nanocorpo Monomérico Biespecifico Induz Dímeros De Trimeros De Espícula E Neutraliza O SARS-Cov-2 In Vivo. *Nature Communications*, V. 13, N. 1, P. 155, 2022.
- [12]. Hayes, A. F. *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3. Ed. New York: Guilford Press, 2022.
- [13]. Kahn, R. L. *Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity*. Jhon Wiley, 1964.
- [14]. Klotz, A. C.; Bolino, M. C. When Quiet Quitting Is Worse Than The Real Thing. *Harvard Business Review*, V. 15, P. 1-5, 2022.
- [15]. Lee, C. C.; Park, S. M. Impact Of ESG On Employees' Intrinsic Motivation Across Generations. *Korea Review Of International Studies*, V. 16, N. 50, P. 97–119, 2023.
- [16]. Mañas, M. A.; Díaz-Fúnez, P. A.; Pecino, V.; López-Liria, R.; Padilla, D.; AGUILAR-PARRA, J. M. Consequences Of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, And Extra-Role Performance. *Frontiers In Psychology*, V. 8, 2018. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.02292
- [17]. Martínez-Díaz, A.; Mañas-Rodríguez, M. A.; Díaz-Fúnez, P. A.; Aguilar-Parra, J. M. Liderando O Desafio: O Apoio Da Liderança Modifica O Efeito Da Ambiguidade De Papéis No Engajamento E Em Comportamentos Extrafuncionais Em Servidores Públicos. *Revista Internacional De Pesquisa Ambiental E Saúde Pública*. V. 18, N. 16, P. 8408, 2021
- [18]. Mazzetti, G. Et Al. The Moderating Role Of Supervisor Support On The Relationship Between Workload And Work Engagement. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, V. 18, N. 16, P. 8408, 2021.
- [19]. OECD. *More Resilient Public Administrations After COVID-19*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível Em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19\\_4d50e035/8d10bb06-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf). Acesso Em: 18 Ago. 2025.
- [20]. Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends And Developments*. New York: Routledge, 2018.
- [21]. Örtqvist, D.; Wincnet, J. Prominent Consequences Of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal Of Stress Management*, V. 13, N. 4, P. 399–422, 2006
- [22]. Preacher, K. J.; Rucker, D. D.; Hayes, A. F. Assessing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, And Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, Philadelphia, V. 42, N. 1, P. 185-227, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>.
- [23]. Pereira, D. Et Al. The Impact Of Perceived Organizational Support On Public Employees During The COVID-19 Pandemic. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, V. 18, N. 16, P. 8408, 2021.
- [24]. Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Podsakoff, N. P. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, V. 45, N. 1, P. 220-251, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- [25]. Raaphorst, N.; Groeneveld, S. Ambiguity In Public Organizations And Its Impact On Organizational Performance. *Public Administration Review*, V. 82, N. 2, P. 312-325, 2022.
- [26]. Rigotti, T.; De Cuyper, N.; Sekiguchi, T. The Corona Crisis: What Can We Learn From Earlier Studies In Applied Psychology?. *Applied Psychology= Psychologie Appliquee*, V. 69, N. 3, P. 1, 2020.
- [27]. Schaufeli, W. B. Applying The Job Demands-Resources Model: A 'How To' guide To Measuring And Tackling Work Engagement And Burnout. *Organizational Dynamics*, V. 46, N. 2, P. 120-132, 2017.
- [28]. Schreurs, B. Et Al. Leader Support Moderates The Relationship Between Role Ambiguity And Work Engagement. *Journal Of Occupational Health Psychology*, V. 26, N. 2, P. 190-202, 2021.
- [29]. Schaufeli, W. Engaging Leadership: How To Promote Work Engagement?. *Frontiers In Psychology*, V. 12, P. 754556, 2021.
- [30]. Siqueira, M. M. M. Escala De Percepção De Suporte Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas De Diagnóstico E De Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 1995. P. 151-158.
- [31]. Taris, T. W.; Kessler, Stacey R.; Kelloway, E. K. Strategies Addressing The Limitations Of Cross-Sectional Designs In Occupational Health Psychology: What They Are Good For (And What Not). *Work & Stress*, V. 35, N. 1, P. 1-5, 2021.
- [32]. Tubre, T. C.; Collins, J. M. Jackson And Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis Of The Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, And Job Performance. *Journal Of Management*, V. 26, N. 1, P. 155–169, 2000.
- [33]. Van Den Broeck, A.; Howard, J. L.; Van Vaerenbergh, Y.; Leroy, H.; Gagné, M. Beyond Intrinsic And Extrinsic Motivation: A Meta- Analysis On Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization Of Work Motivation. *Organizational Psychology Review*, V. 11, N. 3, P. 240-273, 2021.
- [34]. Viana, M. A. C.; Matias, M. J. A. Fatores Condicionantes Da Mortalidade Das Micro E Pequenas Empresas Empreendedoras. *Humanidades & Inovação*, V. 10, P. 330-345, 2023.
- [35]. Vogel, R. Et Al. Leadership Support And Employee Resilience In Public Organizations After COVID-19. *Public Management Review*, V. 25, N. 6, P. 889-910, 2023.
- [36]. Xanthopoulou, D. Et Al. Supportive Leadership And Engagement: Exploring The Moderating Role Of Job Demands In Public Organizations. *International Journal Of Stress Management*, V. 29, N. 4, P. 343-358, 2022.
- [37]. Van Wingerden, J.; Van Der Stoep, J. The Motivational Potential Of Meaningful Work: Relationships With Strengths Use, Work Engagement, And Performance. *Plos ONE*, V. 13, N. 6, E0197599, 2018. DOI: 10.1371/Journal.Pone.0197599.
- [38]. YANG, C.; WANG, X.; ZHANG, X.; LIU, W.; WANG, C. Burnout And Associative Emotional Status And Coping Style Of Healthcare Workers In COVID-19 Epidemic Control: A Cross-Sectional Study. *Frontiers In Public Health*, V. 11, 2023, Art. 1079383. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1079383.
- [39]. Zhang, Y. A Literature Review Of HRM Systems And Firm Innovation. *Economic And Business Review*, V. 25, N. 1, P. 11-23, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1315>
- [40]. Zhang, H.-L.; Wu, C.; Yan, J.-R.; Jun-Hua, L.; Wang, P.; Meng-Yi, H.; Hong-Juan, L. The Relationship Between Role Ambiguity, Emotional Exhaustion And Work Alienation Among Chinese Nurses Two Years After COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *BMC Psychiatry*, V. 23, 2023, Art. 516. DOI: 10.1186/S12888-023-04923-5.