

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

**ERLANDERSON BARBOSA OLIVEIRA**

Brasília-DF, 2023

**ERLANDERSON BARBOSA OLIVEIRA**

## **RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

### **Orientador**

Professor Doutor Felix Garcia Lopez Júnior

Brasília-DF 2023

## **ERLANDERSON BARBOSA OLIVEIRA**

### **RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 13 / 09 / 2023

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Felix Garcia Lopez Júnior - Orientador

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Prof. Dr. Pablo Fernando Pessoa de Freitas

---

O48r Oliveira, Erlanderson Barbosa  
Relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho /  
Erlanderson Barbosa Oliveira. – Brasília: IDP, 2024.

200 p.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado Profissional  
em Administração Pública, Brasília, 2023.  
Orientador: Prof. Dr. Felix Garcia Lopez Júnior.

1. Competências gerenciais. 2. Bem-estar no trabalho. 3. Setor público. I.  
Título

CDD: 351

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



**DEDICATÓRIA**

À minha mãe.

*in memoriam*



## AGRADECIMENTOS

À Elisa Maharshi Pereira Santana, minha filha amada, pelo seu sorriso e amor. Dedico este trabalho ao seu eterno agora.

À Cristina Pereira da Costa Santana, minha companheira, pelo carinho, pela paciência e leveza; por muitas vezes se desdobrar nos cuidados com Elisa Maharshi, a fim de que eu pudesse evoluir.

À Sabrina Alves da Silva, bibliotecária do IDP, pela disposição em me ajudar, por fornecer acesso às obras e oferecer dicas importantes para este trabalho, mesmo nos finais de semana.

À Sandra Maria Gadelha, aliada de todas as horas, a quem confio minhas dores e sucessos, pelos conselhos e escuta empática. Obrigado pela força!

Aos colaboradores do STM, que dicaram seu precioso tempo preenchendo minha pesquisa de mestrado. Em especial, à Aline Alan Guedes do Amaral Cerqueira e ao Eduardo Ribeiro Vasconcelos, profissionais que realmente prezam pelo bem-estar no trabalho dos colaboradores.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Felix Garcia Lopez, por compartilhar seu conhecimento, pelas sugestões e pela disponibilidade. Obrigado por acreditar no tema e na minha capacidade.

Ao Dr. Pablo Fernando Pessoa de Freitas, por me acompanhar desde o início, sugerindo fontes, caminhos e críticas engrandecedoras, por sempre se disponibilizar em me ajudar, por ser fonte de inspiração para este trabalho.

À Prof. Dra. Tatiane Paschoal por oportunizar seu estudo, elaborado junto com o ilustre e falecido Prof. Dr. Álvaro Tamayo, pelas sugestões e palavras de apoio e por ser fonte de inspiração para este trabalho.

Ao Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz, cujas aulas inovadoras e cheias de entusiasmo enriqueceram meu aprendizado enormemente, agradeço pelas ricas reflexões. Agradeço ainda à oportunidade de elevar a Qualificação e a Defesa da dissertação a outro patamar.

Ao amigo Hugo Bittencourt de Oliveira Rozendo, por me iniciar nos estudos sobre competências profissionais, pela didática exemplar, e por me apresentar ao Dr. Pablo Fernando Pessoa de Freitas.

Ao amigo Glauber Rodrigues de Queiroz, pela disponibilidade em me ajudar, realizando a correção do projeto e por trazer ricas considerações.

À minha mãe, Elisabete Ferreira de Araújo, sinônimo de amor, de dedicação exclusiva, expressão divina na Terra. Servidora pública, dedicou 25 anos de sua vida terrestre à área de saúde, entregando o seu melhor a fim de servir ao próximo. Minha eterna companheira!



***“Deus é amor; Deus mesmo é o sacrificador e o sacrifício; Ele é o fogo e o alimento do fogo. Deus em Deus oferece sacrifício a Deus, e assim vem a Deus quem, oferecendo sacrifício, n’ele pensa.***

***”***

*(Bhagavad Gita, capítulo IV, sloka 24)*



## RESUMO

O planejamento das ações, a definição de metas e a alocação adequada de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de infraestrutura, entre outros, são responsabilidades dos gestores nas organizações, que fazem isso para atingir os objetivos estratégicos organizacionais, mantendo a motivação da equipe e garantindo que o valor final seja alcançado. O objetivo desta pesquisa predominantemente quantitativa foi averiguar em que nível a expressão de competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar no trabalho dos colaboradores. Tomando como contexto o Superior Tribunal Militar, foi realizada pesquisa de levantamento, com aplicação de questionário eletrônico para uma amostra composta por 274 respondentes, formada por servidores efetivos, comissionados sem vínculo efetivo com a Administração Pública, estagiários e militares. O estudo diferencia-se por investigar uma situação em que os gestores de um importante órgão público brasileiro são avaliados, à luz de uma lista de comportamentos, pelos subordinados, os quais informam em que nível a expressão desses comportamentos influencia o próprio bem-estar no trabalho. O referencial teórico mostrou variáveis promovedoras ou impeditivas de bem-estar no trabalho, bem como importantes práticas gerenciais que devem ser perseguidas pelas instituições públicas ou até mesmo privadas, considerando trabalhos e obras publicados entre 2013 e 2023, nacionais e internacionais. As variáveis promovedoras encontradas foram relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional, realização do trabalho, autonomia e liberdade na execução das tarefas, autonomia na tomada de decisão e prestação de serviços de qualidade à sociedade. Por sua vez, as variáveis impeditivas foram supervisão abusiva, relacionamentos conflituosos, cobrança e pressão, condições precárias de trabalho, falta de reconhecimento e crescimento pessoal, forma de tratamento e sobrecarga, divisão desigual de tarefas e falta de autonomia. No cotejamento entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho, os temas que predominaram foram cidadania organizacional, estratégia organizacional, desenvolvimento sustentável, relacionamento socioprofissional, competência adaptativa, inovação, proatividade, justiça organizacional, sendo proposta a forma de o gestor obter sucesso em cada um dos temas perante os subordinados. Para que o estudo tivesse êxito, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que consistiu em separar as perguntas mais

correlacionadas entre os fatores das escalas, de forma a reduzi-las à constructos relevantes e para confirmar e validar os resultados, fez-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o cálculo dos índices de ajuste incremental, a qual veio demonstrar que os fatores das escalas estavam melhor definidos e estruturados e que o questionário aplicado estava bem estruturado e os constructos bem divididos. Para análise dos dados estatísticos foram utilizados o coeficiente de correlação de Kendall e modelo de regressão logística. Os resultados indicaram que a expressão de competências gerenciais dos gestores influencia o bem-estar dos colaboradores e que o grupo de competências gerenciais “Processos e Resultados” apresentou maior influência sobre os fatores de bem-estar no trabalho: Afeto Positivo, Afeto Negativo e Realização.

**Palavras-chaves: Competências Gerenciais. Bem-Estar no Trabalho. Setor Público.**

## ABSTRACT

Action planning, goal setting and adequate allocation of human, technological, financial and infrastructure resources, among others, are the responsibilities of managers in organizations, who do this to achieve organizational strategic objectives, maintaining team motivation and ensuring that the final value is achieved. The objective of this predominantly quantitative research was to investigate the level at which the expression of managerial skills by managers influences employees' well-being at work. Taking the Superior Military Court as a context, survey research was carried out, applying an electronic questionnaire to a sample made up of 274 respondents, made up of permanent civil servants, commissioned employees without an effective link with the Public Administration, interns and military personnel. The study differs by investigating a situation in which the managers of an important Brazilian public body are evaluated, in the light of a list of behaviors, by subordinates, who inform to what level the expression of these behaviors influences their own well-being in the workplace. work. The theoretical framework showed variables that promote or impede well-being at work; as well as important management practices that should or should not be pursued by public or even private institutions, considering works and works published between 2013 and 2023, national and international. The promoting variables found were socio-professional work relationships, recognition, possibility of professional growth, carrying out work, autonomy and freedom in carrying out tasks, autonomy in decision-making and provision of quality services to society. In turn, the impeding variables were abusive supervision, conflictual relationships, demands and pressure, precarious working conditions, lack of recognition and personal growth, form of treatment and overload, unequal division of tasks and lack of autonomy. When comparing managerial skills and well-being at work, the themes that predominated most were organizational citizenship, organizational strategy, sustainable development, socio-professional relationships, adaptive competence, innovation, proactivity, organizational justice, with a proposal being made for how the manager can achieve success in each one of the topics before subordinates. For the study to be successful, Exploratory Factor Analysis (AFE) was carried out, which consisted of separating the

most correlated questions between the factors of the scales, in order to reduce them to relevant constructs and to confirm and validate the results, they were carried out. Confirmatory Factor Analysis (CFA) with the calculation of incremental adjustment indices was used, which demonstrated that the scale factors were better defined and structured and that the applied questionnaire was well structured and the constructs were well divided. To analyze the statistical data, the Kendall correlation coefficient and logistic regression model were used. The results indicated that the expression of managerial skills by managers influences the well-being of employees and that the group of managerial skills “Processes and Results” had the greatest influence on the well-being factors at work: Positive Affect, Negative Affect and Achievement.

**Keywords: Managerial Skills. Wellness at Work. Public Sector.**

## RESUMEN

La planificación de acciones, el establecimiento de objetivos y la asignación adecuada de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura, entre otros, son responsabilidades de los directivos de las organizaciones, quienes lo hacen para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales, manteniendo la motivación del equipo y asegurando que se alcance el valor final. El objetivo de esta investigación predominantemente cuantitativa era investigar el nivel en el que la expresión de las habilidades directivas por parte de los directivos influye en el bienestar de los empleados en el trabajo. Tomando como contexto el Tribunal Superior Militar, se realizó una investigación por encuesta, aplicando un cuestionario electrónico a una muestra conformada por 274 encuestados, conformada por funcionarios permanentes, empleados en comisión sin vínculo efectivo con la Administración Pública, pasantes y personal militar. El estudio se diferencia al investigar una situación en la que los directivos de un importante organismo público brasileño son evaluados, a la luz de una lista de comportamientos, por subordinados, quienes informan hasta qué punto la expresión de esos comportamientos influye en su propio bienestar en el lugar de trabajo. El marco teórico mostró variables que promueven o impiden el bienestar en el trabajo; así como importantes prácticas de gestión que deben o no ser seguidas por instituciones públicas o incluso privadas, considerando obras y trabajos publicados entre 2013 y 2023, nacionales e internacionales. Las variables promotoras encontradas fueron las relaciones laborales socioprofesionales, el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento profesional, la realización del trabajo, la autonomía y libertad en la realización de las tareas, la autonomía en la toma de decisiones y la prestación de servicios de calidad a la sociedad. A su vez, las variables impeditivas fueron supervisión abusiva, relaciones conflictivas, exigencias y presiones, condiciones laborales precarias, falta de reconocimiento y crecimiento personal, forma de trato y sobrecarga, división desigual de tareas y falta de autonomía. Al comparar habilidades gerenciales y bienestar en el trabajo, los temas que más predominaron fueron ciudadanía organizacional, estrategia organizacional, desarrollo sustentable, relaciones socioprofesionales, competencia adaptativa, innovación, proactividad, justicia

organizacional, realizándose una propuesta de cómo el gerente puede lograr el éxito en cada uno de los temas ante sus subordinados. Para que el estudio fuera exitoso se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), el cual consistió en separar las preguntas más correlacionadas entre los factores de las escalas, con el fin de reducirlas a constructos relevantes y confirmar y validar los resultados, se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con cálculo de índices de ajuste incremental, lo que demostró que los factores de escala estaban mejor definidos y estructurados y que el cuestionario aplicado estaba bien estructurado y los constructos bien divididos. Para analizar los datos estadísticos se utilizó el coeficiente de correlación de Kendall y el modelo de regresión logística. Los resultados indicaron que la expresión de habilidades gerenciales por parte de los gerentes influye en el bienestar de los empleados y que el grupo de habilidades gerenciales “Procesos y Resultados” tuvo mayor influencia en los factores de bienestar en el trabajo: Afecto Positivo, Afecto Negativo y Logro.

**Keywords: Habilidades Directivas. Bienestar en el Trabajo. Sector Público.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Representação esquemática dos métodos para identificar, selecionar, eleger e incluir trabalhos na revisão de competências gerenciais	<b>32</b>
<b>Figura 2</b> Representação esquemática dos métodos para identificar, selecionar, eleger e incluir trabalhos na revisão de bem-estar no trabalho	<b>33</b>
<b>Figura 3</b> Esquema ilustrativo da definição de competências gerenciais	<b>45</b>
<b>Figura 4</b> Eixos formadores de uma competência	<b>48</b>
<b>Figura 5</b> Exemplo de trilha de aprendizagem	<b>49</b>
<b>Figura 6</b> Fases da gestão por competências	<b>51</b>
<b>Figura 7</b> Dimensões da capacidade adaptativa	<b>57</b>
<b>Figura 8</b> Representação atual de gestão	<b>61</b>
<b>Figura 9</b> Esquema do modelo constitutivo de bem-estar no trabalho	<b>63</b>
<b>Figura 10</b> Qualidade de vida, bem-estar e felicidade, elementos fundamentais para construção de organizações saudáveis	<b>67</b>
<b>Figura 11</b> Classificação mundial do engajamento do trabalhador	<b>81</b>
<b>Figura 12</b> Classificação mundial da evolução da vida do trabalhador	<b>81</b>
<b>Figura 13</b> Ranking das variáveis promovedoras de bem-estar no trabalho	<b>88</b>
<b>Figura 14</b> Ranking das variáveis impeditivas de bem-estar no trabalho	<b>91</b>



<b>Figura 15</b>	Tamanho da amostra SurveyMonkey	<b>110</b>
<b>Figura 16</b>	Conclusões do modelo de Fiedler	<b>123</b>
<b>Gráfico 1</b>	Quantidade de trabalhos selecionados por países sobre competências gerenciais	<b>34</b>
<b>Gráfico 2</b>	Quantidade de trabalhos selecionados por ano sobre competências gerenciais	<b>35</b>
<b>Gráfico 3</b>	Quantidade de trabalhos selecionados por países sobre bem-estar no trabalho	<b>35</b>
<b>Gráfico 4</b>	Quantidade de trabalhos selecionados por ano sobre bem-estar no trabalho.	<b>36</b>
<b>Gráfico 5</b>	Engajamento do funcionário e avaliação de vida 2019 a 2021	<b>78</b>
<b>Gráfico 6</b>	Engajamento do funcionário e avaliação de vida 2020 e 2021	<b>79</b>
<b>Gráfico 7</b>	<i>Boxplot</i> dos constructos pelos escores	<b>114</b>
<b>Gráfico 8</b>	Correlação entre os constructos	<b>115</b>
<b>Gráfico 9</b>	<i>Boxplot</i> do vínculo com STM pelo score de Processos e Resultados	<b>127</b>
<b>Gráfico 10</b>	<i>Boxplot</i> do vínculo com STM pelo score de Afeto Positivo	<b>128</b>
<b>Gráfico 11</b>	<i>Boxplot</i> do vínculo com STM pelo score de Afeto Negativo	<b>130</b>
<b>Gráfico 12</b>	<i>Boxplot</i> do vínculo com STM pelo score do Fator Realização	<b>132</b>
<b>Gráfico 13</b>	<i>Boxplot</i> da atividade da unidade pelo score de Processos e Resultados	<b>134</b>
<b>Gráfico 14</b>	<i>Boxplot</i> do tempo de STM pelo score de Afeto Positivo	<b>135</b>



**Gráfico 15**

*Boxplot* da atividade da unidade pelo escore de Processos e Resultados

.....138



## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Critérios de inclusão e de exclusão de competências gerenciais e bem-estar no trabalho

.....34

### Quadro 2

Definições de competências gerenciais

.....39

### Quadro 3

Núcleos elementares das definições de competências gerenciais

.....42

### Quadro 4

Variáveis promovedoras de bem-estar no trabalho, por autor

.....85

### Quadro 5

Variáveis impeditivas de bem-estar no trabalho, por autor

.....89

### Quadro 6

Síntese da relações entre práticas administrativas, comportamentos gerenciais de apoio e bem-estar laboral

.....99

### Quadro 7

Fatores da ECGESP e definições

.....107

### Quadro 8

Fatores da EBET e definições

.....108

### Quadro 9

Hipótese e respectiva técnica de análise de dados

.....111

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Atividades econômicas	<b>24</b>
<b>Tabela 2</b> Engajamento do funcionário na América Latina e Caribe	<b>80</b>
<b>Tabela 3</b> Avaliação da vida na América Latina e Caribe	<b>80</b>
<b>Tabela 4</b> Caracterização da amostra	<b>105</b>
<b>Tabela 5</b> Medidas resumo dos escores de cada constructo	<b>114</b>
<b>Tabela 6</b> Correlação entre Processos e Resultados e fatores de bem-estar no trabalho	<b>116</b>
<b>Tabela 7</b> Correlação entre Relações Humanas e Inovação e fatores de bem-estar no trabalho	<b>116</b>
<b>Tabela 8</b> Correlação entre “Interesse Público” e fatores de bem-estar no trabalho	<b>117</b>
<b>Tabela 9</b> Modelos de regressão entre os fatores de bem-estar no trabalho e competências gerenciais	<b>118</b>
<b>Tabela 10</b> P-valores para o teste de associação de Kruskal-Wallis	<b>125</b>
<b>Tabela 11</b> P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis vínculo com STM e escore de Processos e Resultados	<b>127</b>
<b>Tabela 12</b> P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis vínculo com STM e escore de Afeto Positivo	<b>129</b>
<b>Tabela 13</b> P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis vínculo com STM e escore de Afeto Negativo	<b>130</b>
<b>Tabela 14</b> P-valores do teste de comparação Múltipla (Teste de Conover) para as variáveis vínculo com STM e escore do Fator Realização	<b>132</b>

**Tabela 15**

P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis atividade da unidade e escore de Processos e Resultados

.....134

**Tabela 16**

P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis tempo de STM com o escore de Afeto Positivo

.....136

**Tabela 17**

P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis Tempo de Serviço Público com o escore do Fator Realização

.....138

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO ..... 24**

1.1 Justificativa e delimitação do problema .....	27
1.2 Hipótese da pesquisa .....	28
1.3 Objetivo geral .....	29
1.4 Objetivos específicos .....	30

## **2. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....32**

2.1 Método.....	32
2.2 Conceituação de competências gerenciais .....	37
2.2.1 Literatura de competências gerenciais (2013-2023) .....	47
2.3 Conceituação de bem-estar no trabalho.....	62
2.3.1 Literatura de bem-estar no trabalho (2013-2023) .....	66
2.4 Relação entre práticas administrativas, comportamentos gerenciais de apoio e bem-estar laboral .....	93

## **3. ANÁLISE EMPÍRICA DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO ..... 103**

3.1 Desenho da pesquisa .....	103
3.2 Lócus, população e amostra .....	104
3.3 Instrumento.....	107
3.4 Coleta de dados.....	110
3.5 Procedimento de análise de dados.....	112

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....114**

4.1 Análise da relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho .....	114
4.1.1 Resultado da análise da relação das variáveis.....	120
4.2 Análise da relação entre dados funcionais e sociodemográficos e as variáveis: competências gerenciais e bem-estar no trabalho.....	125
4.2.1 Vínculo com STM .....	127
4.2.1.1 Vínculo com STM pelo score de Processos e Resultados .....	127
4.2.1.2 Vínculo com STM pelo score de Afeto Positivo .....	129
4.2.1.3 Vínculo com STM pelo score de Afeto Negativo.....	131
4.2.1.4 Vínculo com STM pelo score do fator Realização.....	132
4.2.2 Atividade da unidade .....	134



# SUMÁRIO

4.2.1.2 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Positivo .....	129
4.2.1.3 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Negativo.....	131
4.2.1.4 Vínculo com STM pelo escore do fator Realização.....	132
4.2.2 Atividade da unidade.....	134
4.2.2.1 Atividade da unidade e Processos e Resultados.....	134
4.2.3 Tempo no STM.....	136
4.2.3.1 Tempo no STM e Afeto Positivo .....	136
4.2.4 Tempo no serviço público.....	138
4.2.4.1 Tempo no serviço público e Realização .....	138
4.3 Síntese dos resultados.....	140

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>143</b>
--------------------------------------	------------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
-------------------------	------------

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>164</b>
-----------------------	------------





## 1

## INTRODUÇÃO

Bem-estar é uma preocupação mundial. A Organização das Nações Unidas (ONU) ao elaborar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabeleceu dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com o intuito de “acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade” (ONU, 2015, p. 2). Dentre os objetivos, destaca-se o ODS 3, que visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas as pessoas, de todas as idades, e o ODS 8, que visa promover um crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego e trabalho digno para todos (ONU, 2015).

A combinação dos ODSs 3 e 8 embasa o desenvolvimento de estratégias de proteção de direitos laborais e de promoção de ambientes de trabalho seguros e protegidos, de modo a favorecer o bem-estar dos trabalhadores (OIT, 2019).

Essa preocupação com os indivíduos dentro das organizações tem história. Ao se estudar teorias administrativas, nota-se que a abordagem Humanística (1930), ao contrário de suas antecessoras, preocupou-se com as pessoas e com os grupos sociais, no que se refere a aspectos psicológicos e sociológicos, ao invés de aspectos puramente técnicos. O Estruturalismo (1947), por sua vez, voltou-se para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo, ou seja, o homem não foi excluído do olhar organizacional. A abordagem comportamental (a partir da década de 1950) trouxe a preocupação com os processos organizacionais, mas principalmente com o comportamento das pessoas, que estariam em um contexto organizacional mais amplo e próximo (Silva; Ramalho, 2019). Sendo o ser humano o responsável pelo sucesso das organizações, surge o cuidado com sua qualidade de vida (Tamayo; Paschoal, 2003).

Bem-estar está incluso no conceito de saúde e abarca os aspectos físico, mental e social do ser humano, não estando relacionado unicamente ao surgimento de doenças (OMS, 2020). Quanto às doenças, convém destacar que a Administração Pública brasileira, quando comparada a outros ramos da atividade econômica do país,

aparece em primeiro lugar no que se refere a afastamentos de trabalhadores quanto ao CID: Transtornos mentais e comportamentais, tipo acidentário (B91) e não acidentário (B31), de acordo com dados do SmartLab (2022), apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** – Atividades econômicas

Tipo acidentário (B91)		Tipo não acidentário (B31)	
Categoria CID: Mentais e comportamentais		Categoria CID: Mentais e comportamentais	
<b>Administração Pública em Geral</b>	<b>17%</b>	<b>Administração Pública em Geral</b>	<b>10%</b>
Bancos múltiplos	14%	Atividades de atendimento hospitalar	5%
Transporte rodoviário coletivo de passageiros	8%	Comercio varejista de mercadorias em geral	4%
Atividades de atendimento hospitalar	8%	Atividades de teleatendimento	3%
Atividade de Correio	4%	Transporte rodoviário coletivo de passageiros	2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de SmartLab (2022)

Isto remete ao Plano de Ação Integral de Saúde Mental 2013 – 2030 (OMS, 2021), especificamente ao Objetivo nº 3: Implementar estratégias de promoção e prevenção em saúde mental. Esse Objetivo oferece a seguinte opção de implementação de ação, dentre outras:

Promover condições de trabalho seguras, solidárias e decentes para todos (incluindo trabalhadores informais), com atenção à organização, no sentido de implementar melhorias no local de trabalho; implementar programas baseados em evidências para promover o bem-estar mental e prevenir condições de saúde, incluindo a formação de gestores de forma a beneficiar o bem-estar mental dos trabalhadores; introduzir intervenções para gestão do stress e programas de bem-estar no local de trabalho; e abordar a estigmatização e a discriminação. (tradução do autor)

O conjunto de aspectos de bem-estar (físico, mental e social) sugere a análise do ser humano em sua completude a fim de verificar sua qualidade de vida em profundidade (Siqueira *et al.*, 2018). Contudo, em decorrência da complexidade humana, das condições e das circunstâncias que abraçam e interferem diretamente nos modos de

ser, agir, pensar e sentir das pessoas (Araújo, 2003), torna-se muitas vezes difícil uma análise global. Por isso, entende-se não ser impróprio estudar um aspecto isolado de bem-estar (Garcez; Antunes; Zarife, 2018).

Essa análise restrita será aplicada nesta pesquisa, mais precisamente sobre o fragmento do aspecto social relativo ao ambiente laboral, pois nele ocorre o estreitamento de laços e o desenvolvimento de vínculos afetivos entre pares, chefias e subordinados, podendo ser fonte de satisfação (Paschoal; Tamayo, 2008).

Em decorrência do cenário de profundas transformações no mundo do trabalho, há a necessidade de os indivíduos desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes (Campos *et al.*, 2008) relacionadas, por exemplo, a criatividade, adaptabilidade, resiliência, flexibilidade e comunicação, tendo por finalidade a harmonização de objetivos organizacionais e pessoais (Brandão; Bahry, 2005).

Desse modo, julga-se provável que a compreensão de uma expressão do convívio laboral – a maneira como o gestor atua e como ele pode influenciar o bem-estar dos subordinados – seja capaz de ajudar no desenvolvimento de ações capazes de potencializar comportamentos positivos e suprimir ou minorar comportamentos negativos (Robbins; Judge, 2020).

Portanto, a associação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, o que comumente se costuma denominar competência, norteia o modo de o indivíduo agir (Durand, 2006). A forma como esse comportamento se dá e como ele é enxergado por outrem, para os parâmetros deste trabalho acadêmico, pode ter algum tipo de repercussão (Ferreira *et al.*, 2009).

Esse entendimento resulta em dois pontos determinantes para a realização da pesquisa. O primeiro deles é a junção de duas escalas: a de competências gerenciais no setor público (Freitas, 2019) e a de bem-estar no trabalho (Paschoal; Tamayo, 2008), ambas validadas, individualmente, em situações particulares no âmbito acadêmico. O que se tem é que é a primeira vez que as escalas conjuntamente serão testadas em um único formulário com o intuito de verificar o segundo e crucial ponto desta dissertação: a possibilidade de a expressão de competências gerenciais influenciarem bem-estar, possibilitando inclusive a aferição de comportamentos. Note-se que antes da

utilização das escalas, foi levado em conta recomendação de Rocha *et al.* (2020) sobre a necessidade de explorar o campo teórico e conceitual do construto de interesse.

Ademais, optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura sobre competências gerenciais e bem-estar no trabalho, dado que, em trabalhos dessa natureza, interessa ao pesquisador verificar quais as produções realizadas sobre o tema a ser investigado, os caminhos percorridos, os vieses já abordados, para que se produza algo inédito (Brizola; Fantin, 2016). A fim de explorar esse tema, a pesquisa terá como foco o público que compõe o Superior Tribunal Militar (STM), um dos órgãos de cúpula do poder judiciário brasileiro.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro deles é constituído por esta introdução; o Capítulo 2 apresenta a revisão sistemática de literatura que subsidia a análise empírica; o Capítulo 3 apresenta a abordagem metodológica, contendo as características da organização em que se realizou a pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados. O Capítulo 4 expõe as principais evidências do estudo. O último capítulo conclui o trabalho, apresentando as considerações finais, as limitações e as sugestões para futuros estudos.

## **1.1 Justificativa e delimitação do problema**

O Superior Tribunal Militar tem como missão processar e julgar os crimes militares definidos em lei, a fim de contribuir para a promoção da justiça (BRASIL, 1988; Brasil, 2020). No Planejamento Estratégico (2021-2026) da instituição, uma das diretrizes que norteia a construção dos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas propõe “aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, com foco em desenvolvimento, desempenho, meritocracia e qualidade de vida dos magistrados e servidores” (Brasil, 2020, p. 17).

Depreende-se que o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão de pessoas contribui para a missão do Tribunal. Para que isso ocorra, a qualidade de vida dos colaboradores deve ser prestigiada, devendo a instituição garantir o suporte organizacional adequado (Robbins; Judge, 2020).

Tendo em vista a estratégia organizacional, é esperado que os gestores da organização tenham a capacidade de compreender e motivar os colaboradores, tanto individualmente como em grupos (Robbins; Judge, 2020). Para tanto, devem direcionar esforços (Mintzberg, 1973), mobilizar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para o atendimento das expectativas da organização, gerando desempenho profissional (Gonczi, 1999; Durand, 2006). Esse desempenho, manifestado por meio de comportamentos, deve gerar resultados e valor para colaboradores e organização (Cockerill, 1994).

Se, por um lado, é esperado do gestor que ele mobilize a equipe para atender as expectativas delineadas no planejamento estratégico, que devem resultar na concretização da competência constitucional do órgão, por outro lado, espera-se que o gestor o faça de modo a permitir que a equipe de apoio obtenha equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Mithel, 2013).

Em virtude desses complexos papéis do líder frente à equipe de trabalho, surge o interesse em desenvolver este estudo. Acredita-se ser possível confrontar e redefinir, se necessário, as competências gerenciais do STM, proporcionando, dessa maneira, a formulação de novas capacitações e treinamentos relacionados às lacunas encontradas ao longo de sua execução. A pesquisa, ademais, poderá subsidiar a mesma análise em outros órgãos públicos, permitindo a compreensão das relações humanas (Brandt; Oliveira, 2009).

## 1.2 Hipótese da pesquisa

A hipótese de pesquisa proposta no presente estudo é a de que a expressão de competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar dos colaboradores. O pressuposto foi, inicialmente, apresentado em sua versão teórica e, posteriormente, analisado com dados empíricos coletados via pesquisa de opinião do tipo *survey*.

A pesquisa teve como referência a tese *Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro*, cujas considerações finais sugerem:



[...] incluir, na agenda de pesquisas, futuros estudos correlacionais entre os três fatores identificados e as variáveis sociodemográficas ou funcionais, bem como variáveis contextuais, tais como, clima organizacional, desenho de trabalho, e políticas e práticas de gestão de pessoas (Freitas, 2019, p. 220),

Baseou-se também no artigo *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*, o qual afirma:

Além da utilidade em pesquisa científica, a EBET consiste numa ferramenta de diagnóstico organizacional. Sua aplicação periódica pode oferecer informações acerca do bem-estar dos trabalhadores em cada setor organizacional. A procura da felicidade é fundamental para todos os seres humanos e os dados gerados pela EBET podem orientar cada gestor a adotar medidas que promovam e facilitem o desenvolvimento do bem-estar nas diferentes áreas da organização. Juntamente com outros instrumentos, sua aplicação pode auxiliar no levantamento de necessidades e na avaliação de práticas voltadas ao bem-estar no trabalho (Paschoal; Tamayo, 2008, p. 11).

Como visto, o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão de pessoas, com foco em qualidade de vida dos colaboradores, é diretriz presente no Planejamento Estratégico do Superior Tribunal Militar.

### **1.3 Objetivo geral**

O trabalho tem por objetivo geral averiguar em que nível a expressão de competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar dos colaboradores.



## 1.4 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que nortearão o trabalho são:

- Revisar a literatura recente sobre competências gerenciais e bem-estar no trabalho;
- Discutir relações entre competências gerenciais e bem-estar a partir da interpretação dos dados colhidos;
- Discutir a interferência dos dados sociodemográficos e funcionais na percepção quanto a competências gerenciais e bem-estar no trabalho;
- Propor medidas que contribuam para boas práticas relacionadas a bem-estar no trabalho.



?

## 2

## REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

### 2.1 Método

A revisão sistemática de literatura científica adotada neste estudo referente aos tópicos 2.2.1 e 2.3.1 teve como base produções nacionais e internacionais sobre competências gerenciais e bem-estar no trabalho e foi fundamentada na metodologia PRISMA (Page *et al.*, 2022), valendo-se dos seguintes repositórios de informações sobre publicações acadêmicas: Scielo, Jstor, Portal de Periódicos Capes e Google Acadêmico.

A seleção dos trabalhos sobre competências gerenciais ocorreu entre abril e agosto de 2023; sobre bem-estar no trabalho, entre maio e julho de 2023.

No primeiro caso, foram usados os descritores: *competências gerenciais*, *competências gerenciais do setor público*, *managerial competencies*, *competencias gerenciales*, *setor público*, *public sector*, *sector público* e, quando preciso, o operador booleano “And” e “Not” (privado), tendo em vista a delimitação da pesquisa.

No segundo caso, foram usados os seguintes descritores: *bem-estar no trabalho*, *bem-estar organizacional*, *well-being at work*, *bienestar en el trabajo*, *public sector*, *sector publico* e, quando preciso, o operador booleano “And”, tendo em vista a delimitação da pesquisa.

Nas bases de dados foram aplicados os mesmos descritores, bem como: *relação* e *questionário* para ambos os fatores.

Por meio da busca, inicialmente foram rastreados 1041 trabalhos sobre competências gerenciais, sendo que 68 foram encontrados na base de dados Scielo; e os demais, nas bases CAPES (269), Google Acadêmico (506) e Jstor (198).

No que se refere a bem-estar no trabalho, foram rastreados 547 documentos, sendo que 17 foram encontrados na base de dados SCIELO; e os demais, nas bases CAPES (47), Google Acadêmico (63) e Jstor (420).

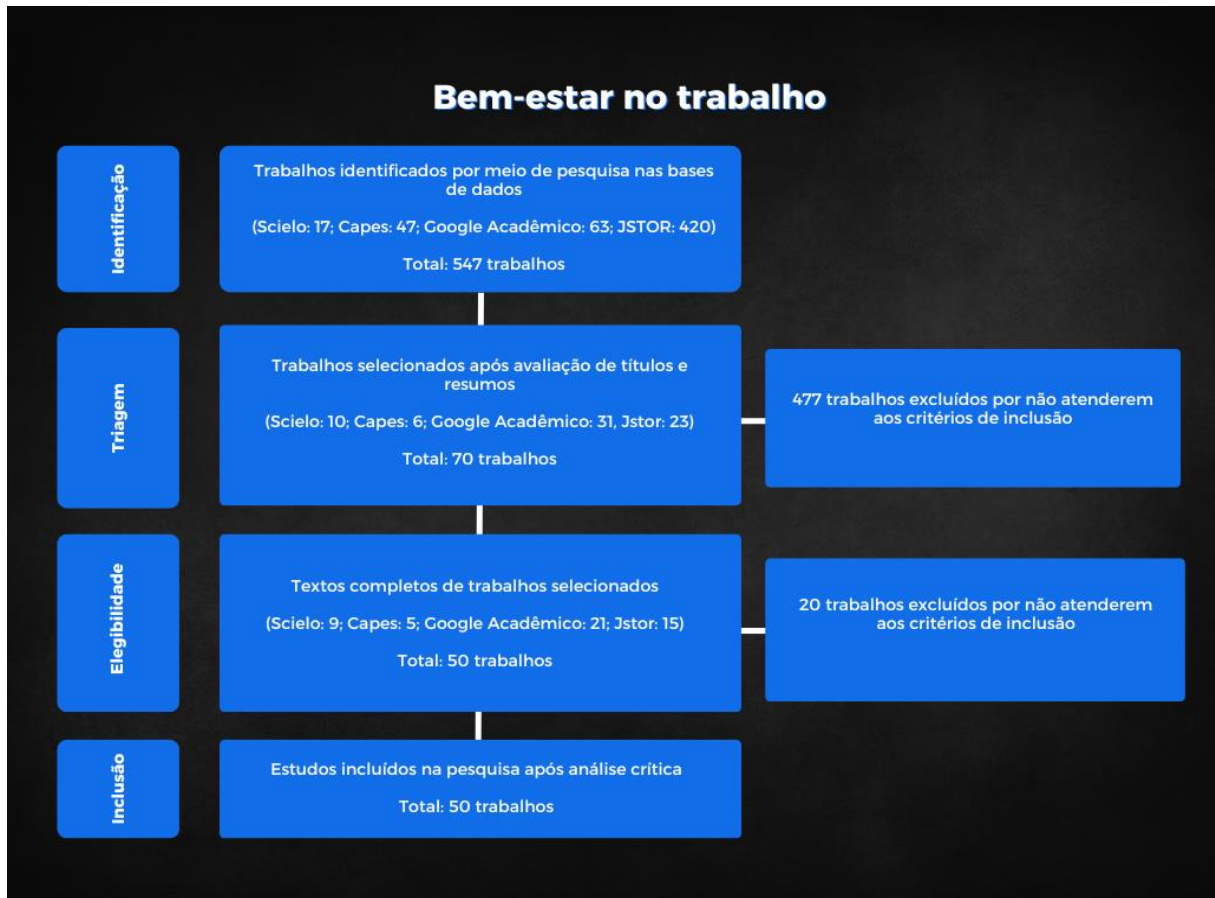
Após avaliação dos títulos e resumos, foram selecionados 299 trabalhos sobre competências gerenciais e 70 sobre bem-estar no trabalho, e destes, após leitura integral e aplicados os critérios de exclusão, 50 foram incluídos no que se refere a cada fator (Figuras 1 e 2).

**Figura 1** – Representação esquemática dos métodos para identificar, selecionar, eger e incluir trabalhos na revisão de competências gerenciais



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Page *et al.* (2022)

**Figura 2** – Representação esquemática dos métodos para identificar, selecionar, eger e incluir trabalhos na revisão de bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Page *et al.* (2022)

Em seguida, foram selecionados os trabalhos científicos incluídos no estudo por meio de avaliação dos títulos e resumos, obedecendo aos seguintes critérios de inclusão: publicações compreendidas nos últimos 10 anos, de janeiro de 2013 a julho de 2023, publicadas nos idiomas português, inglês e espanhol.

Os trabalhos foram, ainda, classificados por autor, tema, ano da publicação (Apêndice C), local da pesquisa, objetivos, tipo de metodologia empregada (Apêndice D). Foram utilizados, ainda, os Critérios de Inclusão (CI) e Critérios de Exclusão (CE) do Quadro 1 para ambos os fatores:

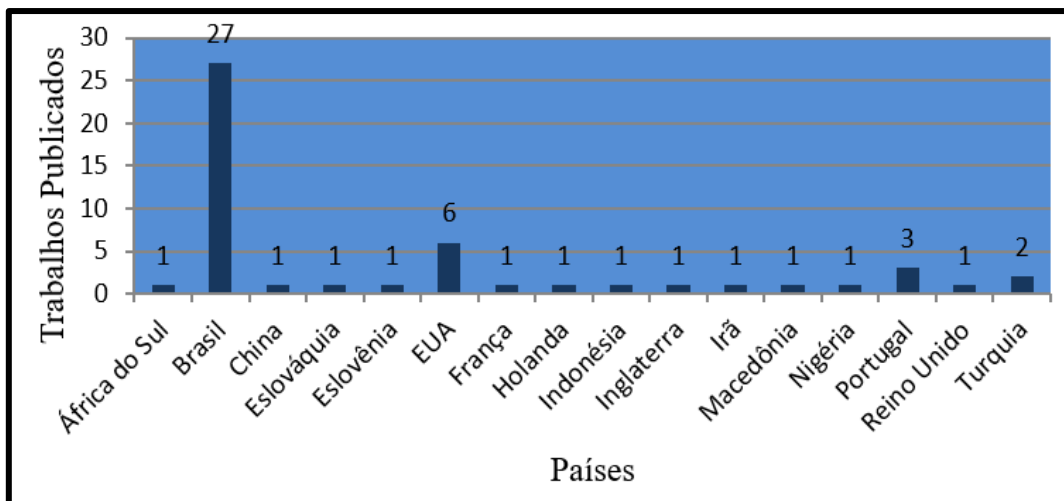
**Quadro 1** – Critérios de inclusão e critérios de exclusão de competências gerenciais e bem-estar no trabalho

Inclusão (CI)	
<b>CI1</b> - Artigos ou periódicos publicados entre 2013 e 2023.	<b>CI2</b> - Artigos ou periódicos publicados com <i>download</i> de forma gratuita ou pagos.
<b>CI3</b> - Artigos ou periódicos publicados que descrevem no seu texto competências gerenciais ou bem-estar no trabalho.	<b>CI4</b> - Artigos ou periódicos nacionais publicados que descrevem no seu texto competências gerenciais ou bem-estar no trabalho relacionados a alguma outra variável
<b>CI5</b> - Artigos ou periódicos estrangeiros publicados que descrevem no seu texto competências gerenciais ou bem-estar no trabalho de forma direta ou indiretamente	<b>CI6</b> - Participantes: servidores públicos e colaboradores presentes em órgãos públicos
<b>CI7</b> - Órgãos públicos da esfera pública federal nacional, salvo quando houver elementos vantajosos para esta dissertação.	
Exclusão (CE)	
<b>CE1</b> - Artigos ou periódicos publicados em língua diferente do português, inglês e espanhol.	<b>CE2</b> - Artigos ou periódicos repetidos.

Fonte: elaborado pelo autor

A revisão sobre competências gerenciais compreendeu estudos publicados em vários países. Como se observa no Gráfico 1, a maioria deles foi publicada no Brasil, Estados Unidos, Portugal, Turquia, estando os demais países em paridade quantitativa.

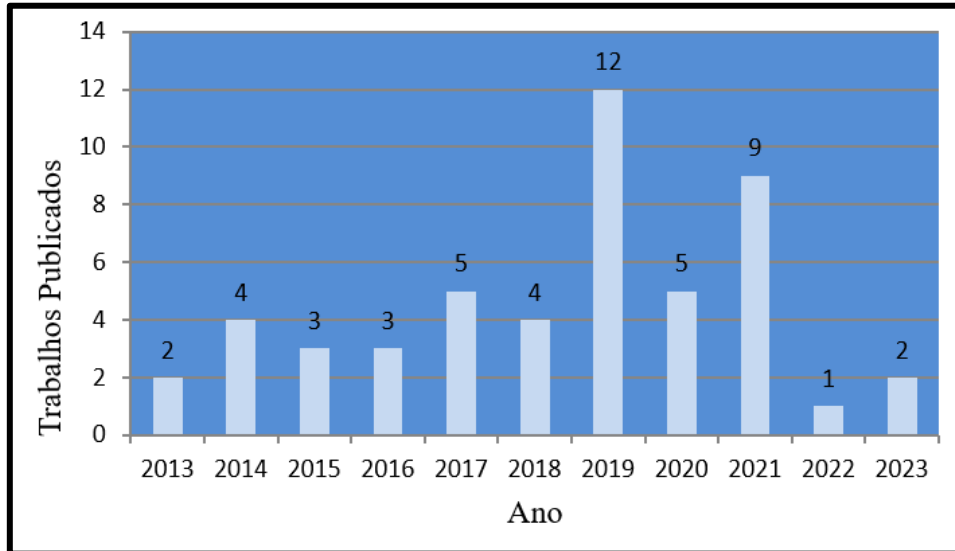
**Gráfico 1** – Quantidade de trabalhos selecionados por país sobre competências gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor

A análise do material percorreu o período compreendido entre 2013 e 2023 e apresentou a maior quantidade de produção em 2019 e 2021, conforme Gráfico 2.

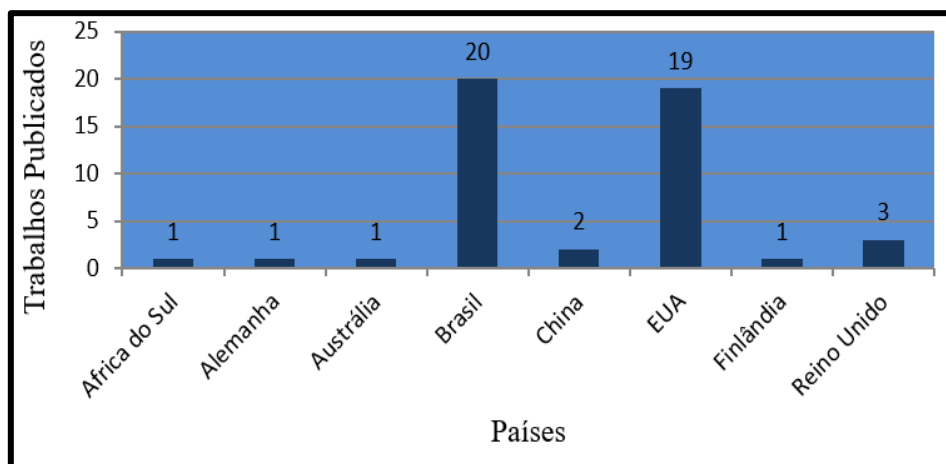
**Gráfico 2** – Quantidade de trabalhos selecionados por ano sobre competências gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor

Os estudos relacionados a bem-estar no trabalho foram publicados em vários países. Como se observa no Gráfico 3, a maioria deles são do Brasil, seguido por Estados Unidos, Reino Unido, China, África do Sul, Alemanha, Austrália e Finlândia.

**Gráfico 3** - Quantidade de trabalhos selecionados por país sobre bem-estar no trabalho

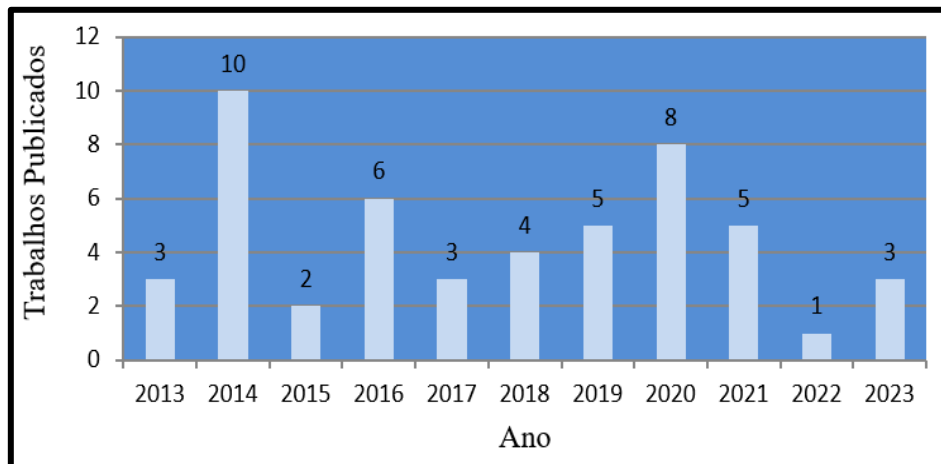


Fonte: elaborado pelo autor

A análise do material, conforme Gráfico 4, percorreu o período compreendido entre 2013 e 2023 e apresentou a maior quantidade de produção no ano de 2014, seguido por: 2020, 2016, 2019, 2021.



**Gráfico 4** - Quantidade de trabalhos selecionados por ano sobre bem-estar no trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

Em que pese a extensa gama de trabalhos publicados, da mais alta qualidade, foram esses os escolhidos, por se entender que se adequavam perfeitamente à tarefa deste trabalho, bem como por questões de lapso temporal e de quantidade farta de informação.

Um dado importante é que, nas pesquisas realizadas, não se encontrou nenhum trabalho que abordasse a relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho, no sentido de haver estudo que se detivesse em investigar uma situação em que colaboradores de um órgão público analisassem uma lista de comportamentos que compõem uma escala validada no meio científico, a fim de verificar se o chefe imediato realiza a gestão em conformidade com os papéis previamente descritos nessa escala e, desse modo, se a expressão dos comportamentos avaliados exerce influência sobre o próprio bem-estar no trabalho. É inegável, porém, a importância dos achados, que podem perfeitamente ser cotejados com o objeto desta dissertação, pois todos eles sustentam a influência da gestão sobre o bem-estar dos colaboradores, além de apresentarem uma série de elementos que podem beneficiar a administração pública.

## 2.2 Conceituação de competências gerenciais

O gestor público é definido como uma pessoa comprometida, responsável, transparente e ética, capaz de ouvir, planejar e negociar, com visão estratégica e que promova a liderança, a democracia e a

cidadania na administração pública (Slomski *et al.*, 2021); que administra as próprias emoções, sejam elas positivas ou negativas, tendo em vista o bem-estar, a satisfação e a sensação de pertencimento dos membros da equipe (Brito; Magalhães, 2018; Strenitzerová; Achimský, 2019); que demonstra empatia e sentimentos pelos pares (Edelman; Van Knippenberg, 2017); que promove a conciliação entre objetivos individuais organizacionais (Vazquez *et al.*, 2019).

Um gestor com estas credenciais não resulta de uma simples eventualidade. Mesmo que um indivíduo tenha tendência para agir com tamanha desenvoltura, necessitará ao longo do tempo de meios que colaborem para o desenvolvimento de cada uma das competências catalogadas. Será necessário campo fértil para que isso aconteça, como interesse próprio, apoio institucional, recursos físicos e monetários, clima e cultura organizacionais favoráveis, benefícios, oportunidades e experiências. Mas qual a finalidade de se desenvolver competências gerenciais?

Em primeiro lugar, os subordinados aprendem com o comportamento dos líderes, os quais servem de modelos, permitindo à organização evoluir de acordo com o molde de excelência existente (Liu; Van Dooren, 2014). Em segundo lugar, a abordagem de competência é particularmente útil devido à insistência de que comportamentos e habilidades individuais estão diretamente ligados aos resultados do negócio (Kovačič; Rus, 2015). Em terceiro lugar, as competências gerenciais criam e mantêm a diferença competitiva e, por isso, são essenciais para o sucesso de uma organização. Por último, atitudes de um líder afetam diretamente o bem-estar dos seus liderados (Aimar; Smith, 2021).

Dada à importância do tema, há várias definições de competências gerenciais coexistindo. As definições diferem umas das outras pela adesão de cada autor a certos núcleos elementares, os quais sinalizam se as competências gerenciais:

- (a) são verificadas em cada pessoa, individualmente;
- (b) têm caráter estratégico;
- (c) interferem no desempenho;

(d) são a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes ou atributos;

(e) dependem da entrega ou não dependem da entrega;

(f) são sensíveis ao contexto;

(g) são transversais entre organizações, independente do porte;

(h) são transversais entre cargos, independentemente dos níveis de gerência;

(i) abarcam competências de liderança.

Ao se analisar, por exemplo, algumas definições contemporâneas acerca de competências gerenciais, é possível observar a inclinação de cada autor por alguns destes núcleos elementares (Quadros 2 e 3).

**Quadro 2** – Definições de competências gerenciais

Autor consultado na Revisão de literatura que as citou (ano)	Autor da definição (ano)	Definição de Competências Gerenciais
<u>Alban-Metcalfe e Alimo- Metcalfe (2013)</u>	Próprios autores	Característica essencial de quem ocupa cargo de gestão ou papel de liderança. As competências de liderança são necessárias para que o indivíduo possa realizar o planejamento estratégico e, dessa forma, ajudar a transformar a visão de um organização, departamento ou equipe em realidade.
Irmão e Barbalho (2014)	Valentim (2002)	Comportamentos decorrentes do exercício da gestão no cotidiano, especialmente, para lidar com seus colaboradores.
Tosta e Dalmau (2014)	Oderich (2005)	Resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015)	Ruas (2005)	Conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais.
Monteiro e Pantoja (2015)	Brasil (2012)	Conjunto de comportamentos dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial.
Avelino <i>et al.</i> (2016)	Oderich (2005)	Aplicação das capacidades individuais numa série de funções específicas, frequentemente incluindo a habilidade de liderança como premissa para o exercício do cargo.
Salles e Villardi (2017)	Longo (2003)	Conjunto de atributos, motivos, traços de caráter, conceitos de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta dos gerentes aplicados ao contexto organizacional em que se inserem.
Pereira e Martins (2017)	Próprios autores	Conjunto de comportamentos e habilidades que oportunizam aos gerentes alcançarem maiores resultados, satisfazendo os anseios dos usuários de um produto ou serviço, de modo a atenderem às expectativas da organização.

<b>Usman et al. (2018)</b>	Próprios autores	Capacidade de gerenciar recursos por meio de planejamento, organização e monitoramento para atingir as metas organizacionais de forma eficaz e eficiente.
<b>Surdiman et al. (2019)</b>	Próprios autores	Característica subjacente que pode incluir um único conhecimento ou uma combinação de conhecimentos, habilidades ou outras características pessoais que são importantes para um desempenho profissional bem-sucedido ou eficaz.
<b>Gunawan et al. (2020)</b>	Gunawan e Aunguroch (2017)	Aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos enfermeiros gestores de primeira linha em funções de gestão específica, o que é observado e medido como um comportamento.
<b>Macías et al. (2021)</b>	Próprios autores	Constitui um tipo específico de trabalho e consiste principalmente em estimular o desejo de agir nos outros. Para orientar, o gestor deve induzir outros a executar planos e objetivos traçados e que permaneçam dentro dos limites da organização. Como todo ato, é o resultado de um processo de decisão. Para obter a boa vontade dos funcionários, deve-se levar em consideração o tipo de decisões que um administrador toma e a forma como ele as impõe. Os resultados, bons ou ruins, se devem quase inteiramente à personalidade de quem lidera. Uma gestão eficiente é decisiva na ação dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade. A sua qualidade reflete-se na concretização dos objetivos e planos, na eficácia de uma estrutura organizacional, na eficiência dos sistemas e procedimentos administrativos e na eficácia do sistema de controle.
<b>Gil-Díaz et al. (2022)</b>	Próprios autores	Habilidades cuja relevância reside na determinação do desempenho profissional dos gestores, derivada das mudanças estruturais que as organizações realizam visando o próprio desenvolvimento, onde são necessárias pessoas com capacidades de gestão excepcionais, aptas a apresentar soluções adequadas para os problemas.
<b>Marin, Vargas e Giraldo (2022)</b>	Próprios autores	Conjunto de elementos fundamentais que viabilizam o sucesso das organizações porque facilitam a competitividade, colaborando para um maior desenvolvimento econômico. Por meio delas, de acordo com cenários

		<p>determinados, os gestores adotam estilos de liderança adequados para poder realizar as tarefas com sucesso. Assim, a liderança desempenha um papel transcendental na negociação e na execução dos planos de desenvolvimento, sendo decisivas no fecho de um negócio. Não se originam da idade, mas consistem no grau de habilidade e experiência, no desejo de alcançar metas, bem como na disposição para aceitar responsabilidades atribuídas.</p>
<p><b>Guzmán e Castorena (2023)</b></p>	<p>Próprios autores</p>	<p>Habilidades de gestão que favorecem o desempenho organizacional de modo a alavancar a experiência e o conhecimento dos colaboradores, levando ao desenvolvimento de vantagens competitivas, gerando valor para as organizações.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (continuidade ao trabalho de Freitas, 2019, p. 61)

**Quadro 3** - Núcleos elementares das definições de competências gerenciais

Núcleos elementares	Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe	Irmão e Barbalho Tosta e Dalmau (2014)	Barbosa, Mendonça e Monteiro e Pantoja (2015)	Avelino et al. (2016)	Salles e Villardi (2017)	Pereira e Martins (2017)	Usman et al. (2018)	Surdiman et al. (2019)	Gunawan et al. (2020)	Macías et al (2021)	Gil-Díaz et al (2022)	Marin, Vargas e Giraldo	Guzmán e Castorena
São verificadas na pessoa: fenômeno que ocorre no nível individual			X	X				X		X			
Têm caráter estratégico: contribuem para missão, visão, valores, objetivos, diretrizes e metas	X		X			X	X				X	X	
Interferem no desempenho: agregam valor a pessoas, áreas, organizações			X	X									X
São CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes (saber, saber agir, e saber ser)			X			X			X				
São atributos: conjunto de qualidades, características e formadores de um perfil	X		X			X		X		X	X		
Independem da entrega: são capacidades ou comportamentos em potencial				X									
Dependem da entrega: dependem da aplicação, por meio de comportamentos, ações ou resultados		X	X		X	X	X	X	X	X			
São sensíveis ao contexto: sofrem interferências situacionais a depender de necessidades, recursos, estrutura, processos, oportunidades			X	X		X			X			X	



São transversais entre organizações: ocorrem em diversos ramos e tipos de negócios, independentemente do porte															
São transversais entre cargos: ocorrem em diversos níveis e cargos gerenciais, independentemente do termo utilizado (líder, gerente, diretor, coordenador etc.) e da área funcional		X	X		X	X	X								
Abarcam competências de liderança: se voltam, especialmente, ao trato com pessoas e à mobilização de equipes	X	X			X	X						X		X	

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: autores como Surdiman *et al.* (2019) e Gunawan *et al.* (2020) adotam uma linha de pensamento divergente da definição adotada neste trabalho em relação ao caráter transversal entre níveis hierárquicos das competências gerenciais.

Todas estas conceituações são válidas para a compreensão de competências gerenciais, pois trazem importantes olhares sobre o fenômeno. Contudo, não se debruçam de modo mais detalhado sobre cada um dos mencionados núcleos elementares, como a conceituação de Freitas (2016), sintetizada na Figura 3, destinada ao setor público, que foi estruturada tendo como base definições presentes em outros empreendimentos acadêmicos, permitindo a identificação de todos os mencionados núcleos elementares, os quais foram analisados e discutidos com a finalidade de se encontrar, nas palavras do autor, “uma definição harmoniosa, coerente e compatível ao setor público” (Freitas, 2019, p. 60).

Na visão do autor, as competências gerenciais têm caráter estratégico; abrangem as competências de liderança, visto que o gestor enquanto líder detém a arte de influenciar os liderados; são sensíveis ao contexto; transferíveis a qualquer cargo e organização; visíveis na atuação de cada indivíduo; possibilitam, além do mais, averiguar os resultados advindos da ação do próprio agente. Ou seja:

Competências Gerenciais são comportamentos observados, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas, 2016, p. 36).

Conforme analisado, o conceito traz a ideia de que as competências gerenciais são formadas por comportamentos, os quais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos), que, por serem observáveis, estão sujeitos à análise comparativa de padrões ou até mesmo de qualidade. Ou seja, o desempenho individual pode ser medido e avaliado, estando, pois, sob o escrutínio de outros indivíduos.

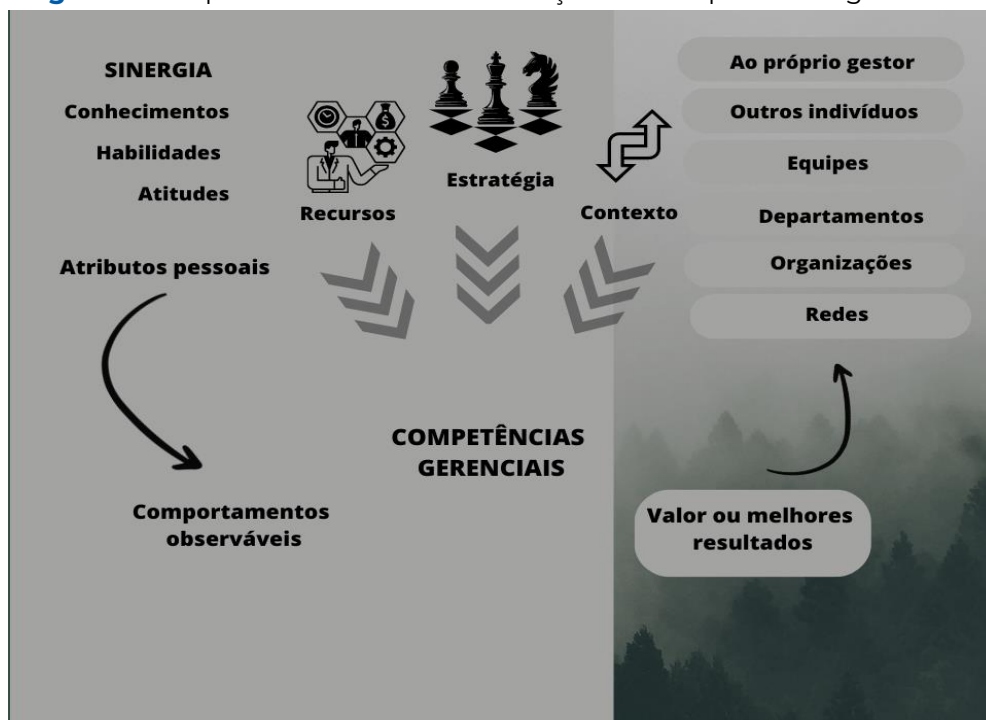
Desse modo, ao se examinar a competência gerencial: “Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais”, seria razoável que o gestor, por exemplo, devesse possuir **conhecimentos**

sobre planejamento estratégico, processos e rotinas de trabalho da organização na qual labora; **habilidades** como leitura do ambiente interno e externo e comunicação clara dessa leitura; e **atitudes**, ou seja, predisposição para definir propriamente a estratégia de sua unidade de modo que estivesse alinhada aos objetivos globais da instituição. Ademais, os comportamentos também são compostos por atributos, qualificações ou características de cada ser humano.

Os comportamentos têm uma razão de ser, isto é, geram resultados, ratificando a importância da entrega como elemento necessário às competências gerenciais. No caso em tela, o gestor poderia externalizar a competência gerencial entregando um Plano Estratégico Setorial, comunicando a existência do documento aos superiores e subordinados. Exemplo que se coaduna com achados de Sudirman *et al.*, (2019), que noticiam a competência de comunicação como adequada para explicar o conceito de programas traduzidos de planos estratégicos organizacionais.

As ações ou comportamentos em prol dos resultados organizacionais, ademais, objetivam a geração de valor para aqueles que os expressam, para a organização na qual atuam, ou para ambos, de modo que os produtos ou serviços sejam cada vez mais valorizados pelos clientes.

**Figura 3** – Esquema ilustrativo da definição de competências gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Freitas (2019)

Ante o exposto, entende-se que o sucesso de uma organização depende das diferenças competitivas que são criadas e transmitidas pelos gestores aos seus subordinados, oportunizando à organização desenvolver-se em linha com o modelo de excelência já implantado. Conclui-se, portanto, que as competências gerenciais estão diretamente relacionadas aos resultados do negócio que tornam a estratégia competitiva particularmente útil.

## **2.2.1 Literatura de competências gerenciais (2013-2023)**

O gestor está em constante contato com pessoas, coletando, processando e organizando informações. Ele lidera, negocia, programa, controla, estrutura ou faz conexões. Como se observa, a gerência é uma atividade complexa, com muitos fatores intervenientes (Custódio *et al.*, 2013).

Durante a jornada à frente da equipe de trabalho, pode o gestor fracassar por causa da inabilidade pessoal, da falta de perfil adequado para exercer a atividade gerencial, da impossibilidade de realizar determinadas atribuições, da falta de suporte organizacional e da arrogância nascida a partir de uma sequência de sucessos.

Ademais, é importante considerar a existência de situações em que o profissional tem certos conhecimentos, é habilidoso para uma atividade e pauta seu comportamento por atitudes específicas. No entanto, seu trabalho ou posição ocupacional não exige a demonstração verbal do aprendizado adquirido. É possível, ainda, que a falta de suporte ambiental, clima favorável, apoio psicossocial ou recursos para implementação indiquem que ele não é competente; no entanto, isso não quer dizer que não possa descobrir, avaliar ou expressar suas competências (Freitas, 2019).

Reflexões como essas devem ser consideradas quando se vislumbra potencializar a qualidade das relações de trabalho. Observar competências e comportamentos de liderança concernentes a engajamento é essencial para um diagnóstico válido dos pontos fortes e das necessidades de desenvolvimento dos líderes. Portanto, é necessário evidenciar a maneira como eles se comportam por causa da

influência que exercem nas atitudes da equipe e no bem-estar laboral (Alban-Metcalfe; Alimo-Metcalfe, 2013).

A liderança pode ser observada por meio da medição do desempenho, da ética administrativa e do aprendizado organizacional. O comportamento de cidadania organizacional pode ser empregado como indicador integrativo para comparar o impacto do líder no desempenho organizacional e para medir resultados da interação entre líderes e subordinados no processo de aprendizagem organizacional (Liu; Van Dooren, 2014).

Esta interação não pode ser negligenciada, pois é forte a relação entre Afeto e Relações Interpessoais, faceta das competências gerenciais, o que implica dizer que a afeição que o subordinado tem pelo seu chefe é fundamentada principalmente na atração interpessoal, em vez de trabalho ou de valores profissionais (Cortês *et al.*, 2019). Isso corresponde à capacidade do líder de interagir e negociar, demonstrando respeito e assertividade. Quanto ao Respeito Profissional, chefes que expressam competências voltadas ao desenvolvimento das equipes (visão, aprendizagem, inovação e comunicação) tendem a firmar relações de alta qualidade com seus subordinados. Aliás, Soto *et al.* (2018) argumentam sobre a importância de compreender a relação entre os tratamentos de justiça percebidos pelos colaboradores e as habilidades gerenciais, pois comportamentos de apoio dos supervisores podem melhorar a percepção geral de justiça pelos subordinados, podendo afetar processos, atitudes e comportamentos. Devido à importância do bem-estar afetivo dos colaboradores, pode ser vantajoso para as organizações garantirem que seus supervisores sejam vistos como competentes e capazes.

Ademais, fortalecendo esse ponto, quando os colaboradores estão satisfeitos por estarem mais bem equipados com habilidades e técnicas especializadas, bem como com a capacidade analítica geral e o pensamento lógico que os capacitará a contribuir para o sucesso organizacional, têm maiores probabilidade de ter um nível mais alto de prontidão para a mudança. Ao usar essas estruturas, os líderes podem fortalecer os princípios de seus liderados para uma participação eficaz, motivá-los e encorajá-los adequadamente, fortalecendo seus sentimentos e crenças para promover a mudança (Gilbert, 2021).

Ocorre que os líderes precisam estar preparados para utilizar tais estruturas e isso passa pelo desenvolvimento de competências. Ao dar

significado ao trabalho e desenvolver as competências, os gestores colaboram para o alcance das metas organizacionais e para o aumento da satisfação pessoal dos subordinados. A formação de competência envolve não apenas a educação formal, mas também a experiência social e profissional de uma pessoa. Isso é o que distingue um trabalhador do outro e faz a diferença no mundo profissional. A instabilidade, a complexidade e as mudanças no ambiente corporativo são alguns exemplos de eventos passados que afetam a ação profissional (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Mas, antes que isto aconteça, o primeiro passo é verificar as possíveis necessidades de desenvolvimento de gestores, identificar as competências gerenciais necessárias e as lacunas de competência. O objetivo dessa avaliação é determinar os métodos e técnicas adequados para investir em ações de aprendizagem para capacitar os líderes gerenciais na execução de suas responsabilidades (Duarte, 2017). Após essa fase, é imprescindível apostar nos eixos formadores das competências gerenciais presentes na Figura 4.

**Figura 4** – Eixos formadores de uma competência

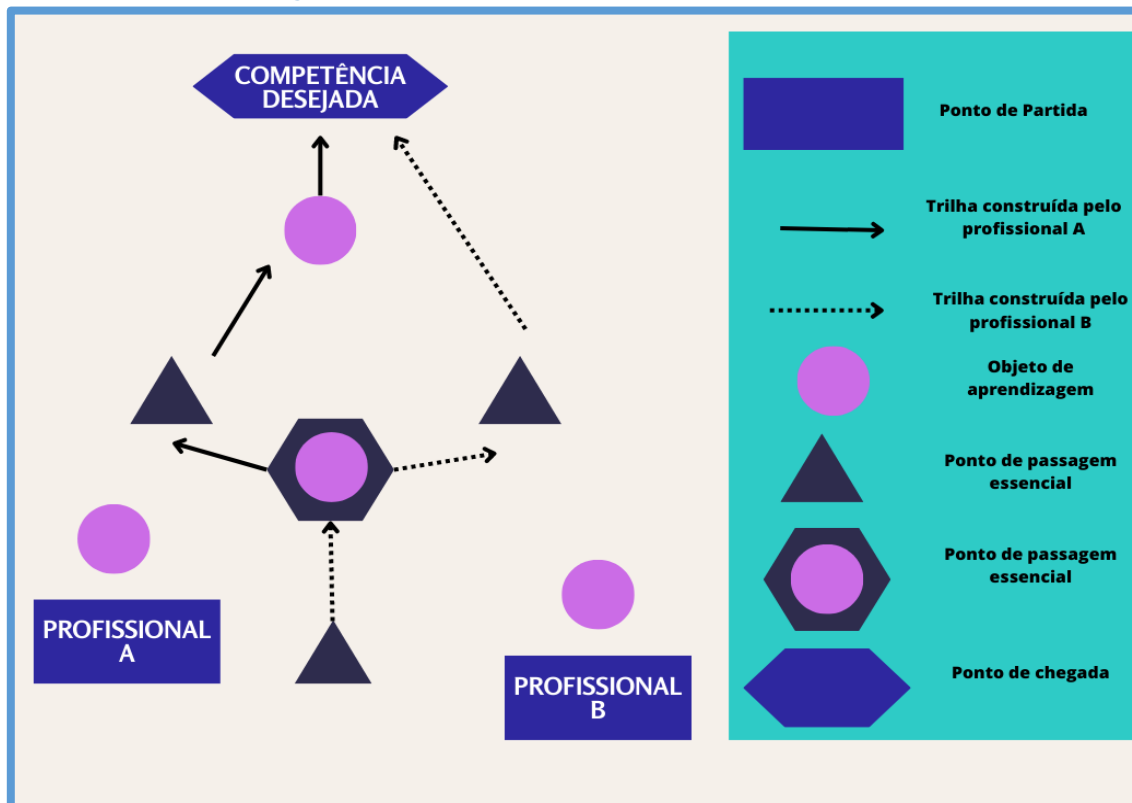


Fonte: adaptado pelo autor, a partir de Silva, Bispo e Ayres (2019)

Depreende-se da Figura 4 que a ação do gestor público é guiada pela combinação de educação formal, experiências sociais e profissionais adquiridas dentro da instituição na qual atua. Para facilitar o desenvolvimento dos gestores, há a sugestão para que as

organizações planejem programas de formação baseados em trilhas de aprendizagem. A definição de uma trilha requer não apenas a liberdade de escolha, mas também o estabelecimento de um ponto de partida, pontos de passagem obrigatórios para auxiliar os participantes no processo de navegação, que consiste na execução da trilha e de uma meta (competência-alvo). As experiências são componentes adicionais que são exclusivos para cada participante e oferecem flexibilidade na construção de trilhas de aprendizagem (Silva; Bispo; Ayres, 2019). Observe-se a Figura 5.

**Figura 5** - Exemplo de trilha de aprendizagem



Fonte: adaptado pelo autor, a partir de Silva, Bispo e Ayres (2019)

Constata-se que a trilha de aprendizagem é uma opção estruturada para o desenvolvimento de competências. Nela, o participante escolhe o caminho em uma rede de oportunidades e ainda tem à disposição o apoio da instituição em que atua, a quem cabe mapear as competências necessárias ao êxito dos dirigentes no alcance da estratégia organizacional (Reis, 2017).

Aliada a esta ideia, além do aprendizado formal, atividades práticas e vivenciais, observação de comportamentos, avaliação e *feedback* concorrem para enriquecer o aprendizado (Santos; Rocha-Pinto; Guimarães, 2015).



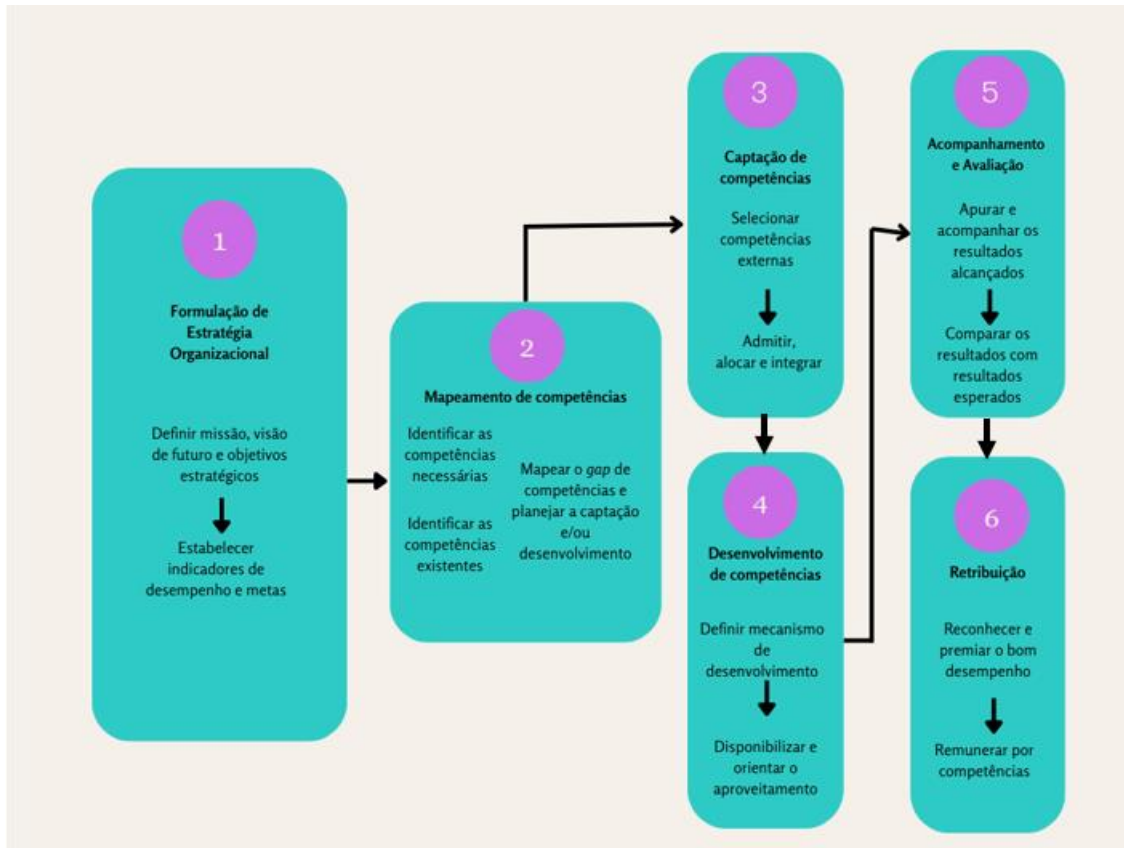
Note-se que a aquisição do aprendizado deve ser contínua considerando um mundo em constantes mudanças. Nele os gestores precisam se preocupar com a globalização dos negócios, as drásticas mudanças tecnológicas e a competição baseada na competência de atrair e contratar talentos, se concentrado na gestão otimizada do capital humano.

Em face dessa realidade, as organizações também precisam mudar e a gestão estratégica é uma ponte para essa transformação. Este processo deve se pautar por competências gerenciais relacionadas à "contribuição para a estratégia" de sorte que os gestores possam incentivar, coordenar e monitorar as atividades dos liderados (Paz, 2018).

Dessarte, é saudável que a organização inclua colaboradores em programas de desenvolvimento gerencial, pois isto demonstra que identifica neles características e competências para o exercício futuro de gestão, sendo um excelente motivador para o desenvolvimento profissional do liderado (Santos; Rocha-Pinto; Guimarães, 2015).

Tendo como norte a aquisição de aprendizado por parte do servidor para uma atuação adequada na Administração Pública, fala-se no serviço público, com alguma constância, sobre a necessidade de se instituir nos órgãos a gestão por competências, que significa a gestão da capacitação que se concentra no estabelecimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao atingimento de objetivos organizacionais, conforme assinalam Camões e Meneses (2016). Esse modelo pode ser apreendido por meio da Figura 6:

**Figura 6** – Fases da gestão por competências



Fonte: adaptado pelo autor, a partir de Mendes e Tosta (2019)

Nota-se que é a partir da estratégia organizacional (1) que se parte para o mapeamento das competências (2), que tem como propósito identificar lacunas existentes entre as competências necessárias para atingir a estratégia organizacional e as competências internas identificadas outrora. A par do catálogo das competências eleitas (3), abre-se o caminho para o desenvolvimento de ações que visam preparar os indivíduos para o alcance dos objetivos propostos (4). Os colaboradores capacitados serão acompanhados e avaliados pelos resultados das conquistas (5) para então serem ou não premiados (6) (Mendes; Tosta, 2019).

O modelo de gestão por competências demonstra ser uma maneira eficaz de definir os comportamentos necessários para que as pessoas façam bem seu trabalho e de conectar importantes tarefas de gestão de recursos humanos, garantindo que as organizações sejam compostas por pessoas qualificadas (Reis; Paulo, 2016). Um dado importante que diz respeito ao Governo Federal é a Instrução Normativa (IN) SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, que apresenta um norte para órgãos do Poder Executivo Federal no que concerne à

qualificação de gestores. No inciso V, art. 2º desse normativo, encontra-se o conceito de competências de liderança:

V - competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública (BRASIL, 2021).

O normativo demonstra que a administração pública brasileira se alinha com a recomendação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, no sentido de que os países-membros e não-membros procurem desenvolver a capacidade de liderança dos atuais e potenciais dirigentes para o desempenho bem-sucedido das atribuições públicas.

Importante salientar que, entre as competências de liderança destaca-se, para fins deste trabalho, aquela que é voltada para a relação entre líder e seguidores, presente no Anexo II da IN nº 21/2021:

Engajamento de pessoas e equipes:

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados (BRASIL, 2021).

Constata-se que o líder deve conduzir os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, oferecer apoio, confiança e oportunidades de desenvolvimento e, ainda, promover a integração e o bem-estar dos indivíduos no trabalho.

De resto, essa condução deve ter como meta atender às expectativas da sociedade por intermédio de competências gerenciais, como, por exemplo, saber ouvir, ética e transparência, cidadania e

democracia, responsabilidade, planejamento, comprometimento, visão estratégica, liderança e negociação (Slomski *et al.*, 2021).

Ocorre que as habilidades necessárias para um gestor desempenhar bem sua liderança variam dependendo da organização, nível hierárquico, área e tipo de trabalho. Além disso, o perfil da equipe, bem como outros fatores de fundo estruturais ou conjunturais que podem ser levados em consideração, determinam como essas competências evoluem com o tempo (Bergue, 2019). É o caso, por exemplo, do desenvolvimento sustentável. Na conjuntura atual, é muito comum falar sobre esse assunto. Algumas razões explicam o fenômeno. Organizações que investem no tema buscam: melhorar o bem-estar dos colaboradores; utilizar recursos, economizando e investindo melhor; reduzir gastos com produção; atender as demandas dos consumidores; apresentar opções de trabalho pautadas na criatividade e na inovação. Apesar da importância do tema, os órgãos públicos são carentes de competências gerenciais voltadas para o desenvolvimento sustentável (Bizarria *et al.*, 2020).

Nessa linha, gastos com programas de desenvolvimento de liderança bem-sucedidos podem trazer retornos significativos para organizações do setor público, em termos de desempenho. O autoconhecimento, juntamente com o *feedback* necessário para atingir estados elevados de autoconsciência, é mecanismo importante para transformar uma intervenção de treinamento e desenvolvimento em maiores níveis de eficácia da liderança. Para tanto, a ação do treinador é capaz de oferecer um *feedback* individual adequado e reforçar o conhecimento e a autoconsciência adquiridos no processo de aprendizagem (Seidle; Fernandez; Perry, 2016).

Os servidores públicos também podem contribuir para o discernimento de importantes competências gerenciais a serem trabalhadas (Silva; Gil; Okabayashi, 2014). Isso porque a atuação dos líderes pode influenciar a atitude e o comportamento dos subordinados (Liu; Van Dooren, 2014), e a liderança é, na verdade, encenada por meio de relacionamentos com os outros (Kovačič; Rus, 2015). No estudo elaborado por Silva, Gil e Okabayashi (2014), servidores públicos elegeram “Comunicação” e “Disposição para trabalhar em equipe” como competências gerenciais mais importantes. Ademais, outras duas competências também foram reconhecidas como muito relevantes “Capacidade de decisão” e “Planejar e organizar”. No que diz respeito a estas duas últimas competências, comumente, a liderança é

associada apenas à tomada de decisão. Contudo, embora os líderes estejam muito envolvidos no processo de tomada de decisão, eles também têm um papel importante em organizar o próprio processo de tomada de decisão, fornecendo e facilitando o fluxo de informações e incentivando, desenvolvendo e envolvendo as pessoas certas dentro e fora da organização no processo de tomada de decisão. De toda forma, a expressão das habilidades de liderança está relacionada à eficiência do gestor (Lins; Borges-Andrade, 2014; Kovačič; Rus, 2015).

Para que haja possibilidade de alcançar esta eficiência, necessita-se identificar as competências dos responsáveis por recursos humanos, em especial os gestores. Isso se deve ao fato de que aqueles que são responsáveis por desenvolver um sistema de gestão por competências também devem ser capazes de monitorar as competências de outras áreas, colaboradores e gestores. Nesse sentido, é de se supor que a área de gestão de pessoas aumenta as chances de uma organização permanecer em evidência orientando seus gestores a promoverem a transformação (Arabha; Zandilak; Barasoud, 2015).

Desse modo, as organizações necessitam de melhorias contínuas nas práticas de gestão de pessoas para aumentar a expressão das competências gerenciais no local de trabalho, o que pode contribuir para o alcance do desempenho organizacional. Para que isso ocorra, propõe-se a aplicabilidade de instrumento de diagnóstico de competências profissionais considerando as lacunas existentes e os fatores que influenciam a expressão dessas competências (Silva, 2016). Essa expressão pode ser fortalecida, ademais, por meio do uso de estratégias de aprendizagem por fortalecerem positivamente a expressão de competências de liderança. A busca de ajuda em material escrito, a reflexão intrínseca e extrínseca e a aplicação prática colaboram neste sentido (Lins; Borges-Andrade, 2014).

Nessa perspectiva, é importante desenvolver um programa de treinamento para a liderança estratégica (alta cúpula), conduzido de preferência sob a orientação de um líder estratégico especialista. Isso porque os líderes estratégicos são o centro do conhecimento organizacional, pois promovem uma cultura de pesquisa e aprendem com os resultados, discutem abertamente e construtivamente os próprios erros e os de suas equipes para descobrir lições. A aplicação de estratégias na gestão de colaboradores é conhecida como liderança estratégica, capaz de influenciar os membros da organização e de

implementar mudanças, estabelecer a estrutura organizacional, alocar recursos e comunicar a todos a visão estratégica da instituição.

A produtividade estratégica é o objetivo principal da liderança estratégica; assim como criar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores relacionam o que fazem no contexto laboral às demandas da organização. Os membros das equipes recebem incentivos de líderes estratégicos para defender suas próprias crenças. Há o uso de sistemas de recompensa quando se trata de incentivar indivíduos altamente produtivos. Os líderes estratégicos eficazes que lideram para um desempenho superior demonstram lealdade e visão por meio de palavras e ações; entendem as opiniões e sentimentos de seus subordinados e tomam decisões depois de considerá-los; reconhecem o fato de que autorizar os subordinados a tomar decisões irá motivá-los bastante (Stamevska; Stamevski, 2020).

Quanto àqueles que se posicionam abaixo da alta cúpula, Sudirman et al. (2019) ao realizarem estudo com gestores intermediários do setor público, chefes de divisões que se reportam aos chefes dos órgãos públicos e supervisionam alguns chefes de subdivisões, basearam-se em dois critérios de desempenho no trabalho: avaliações de desempenho e indicações para o Prêmio do Governador. Dividiram-se os gestores em dois grupos: (i) gestores intermediários de nível superior (eficazes), aqueles que receberam nota A em sua avaliação de desempenho e foram nomeados como profissional destaque por sua agência para ganhar o Prêmio do Governador; (ii) gestores intermediários de nível médio, que são todos os outros.

Esse estudo revelou que as competências de comunicação, organização, busca de informações, pensamento analítico e planejamento são competências comuns, mas essenciais aos gestores públicos de nível superior. Por outro lado, descobriu-se que orientação para a realização, liderança, direção, capacidade de persuasão e inovação são competências que caracterizam os gestores intermediários públicos eficazes e os distinguem dos executores medianos. Além disso, algumas outras novas competências obtidas indutivamente usando uma análise temática também são importantes para gestores públicos eficazes: adesão a leis e regulamentos, colaboração *multistakeholder* e competências técnicas (gestão de tecnologia, gestão de recursos humanos e gestão financeira). Quanto às implicações do estudo, as descobertas sugerem que, para melhorar

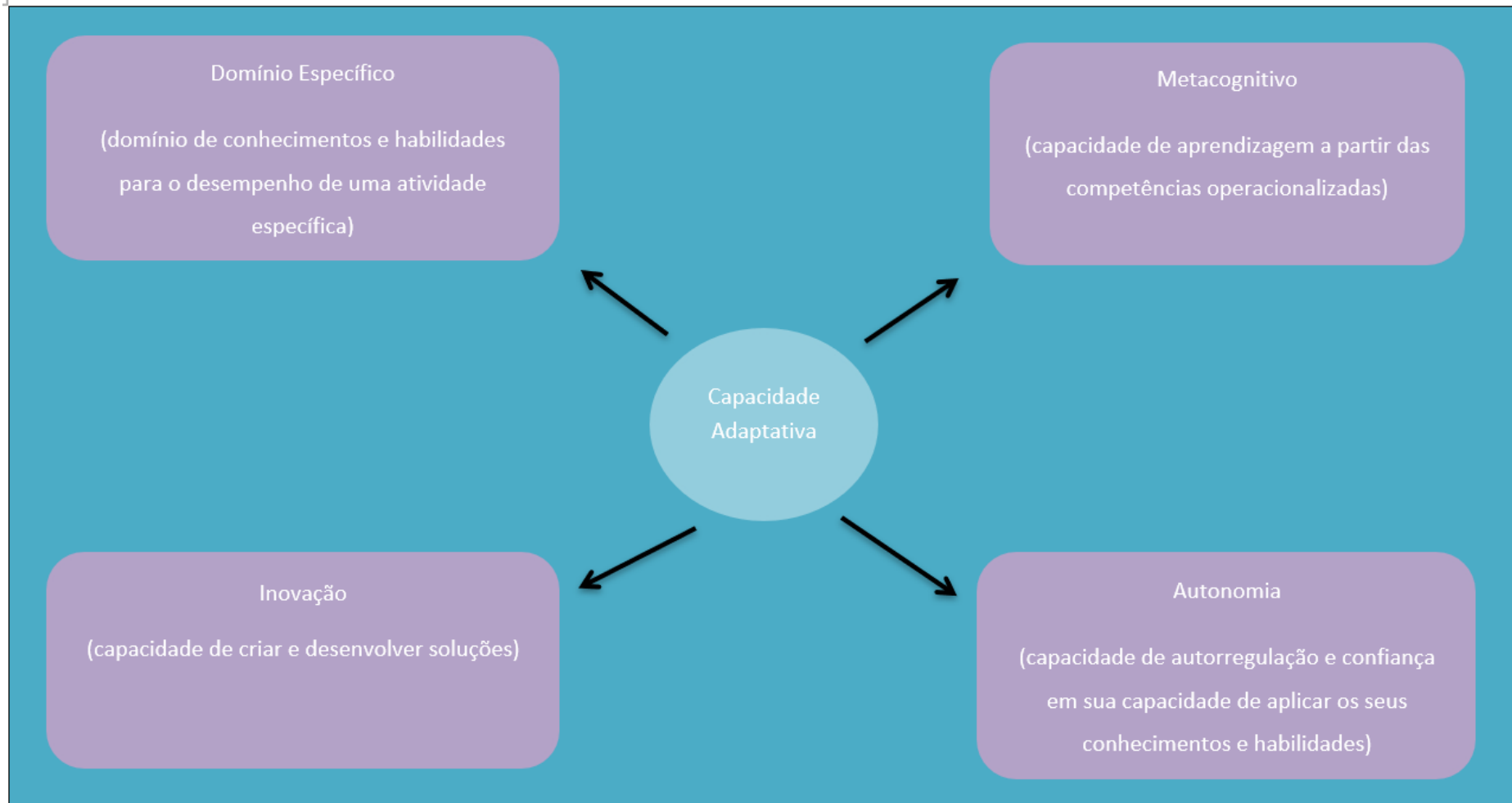
o desempenho dos gestores públicos intermediários, o governo deve se concentrar no desenvolvimento de várias competências críticas que provavelmente diferenciam os gerentes de desempenho superior dos de desempenho médio, como orientação para realização, liderança, persuasão, diretividade e competências de inovação.

Gestores públicos intermediários devem desenvolver a capacidade de identificar, selecionar e adotar novas ideias ou até mesmo criar uma ideia genuína que possa ser aplicada na prestação de serviços públicos ou na melhoria da dinâmica do trabalho (Sudirman et al., 2019). Essa conduta guarda relação com tema tratado por competência adaptativa. Trata-se da expansão de domínio de competência com a formação de novos conhecimentos e habilidades. Essa competência é formada por quatro dimensões: domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia. Por meio dela o indivíduo progride, alcançando mudança comportamental e percepção de novos cenários (Godoy; Mendonça, 2020).

Nota-se, portanto, que Sudirman et al. (2019) consideram Inovação uma competência; Godoy e Mendonça (2020), uma dimensão da competência adaptativa (Figura 7). Os resultados do trabalho conduzido por estes dois autores mostraram que os líderes transformacionais têm impacto significativo no sentimento dos colaboradores no que se refere à independência e ao pertencimento de grupo, bem como à capacidade de estabelecer relacionamentos positivos, sentir-se valorizado e integrado no ambiente de trabalho. Além disso, verificou-se que autodeterminação leva os colaboradores a agirem com mais autocontrole e autopercepção quando enfrentam altas demandas. A percepção dos colaboradores sobre sua carreira e sucesso profissional é influenciada pela competência adaptativa, que traz motivação para enfrentar novos desafios e aplicar plenamente seus conhecimentos e habilidades. Portanto, a competência adaptativa é um comportamento considerado de autoevolução, que pode ser afetado por fatores de contexto e fatores pessoais.



**Figura 7** – Dimensões da capacidade adaptativa



Fonte: adaptada pelo autor, a partir de Godoy e Mendonça (2020)

Os líderes do setor público precisam enfatizar comportamentos de liderança para motivar os funcionários e, assim, aumentar o desempenho organizacional (Asencio; Mujkic, 2016; Israel, 2021). Isso pode se concretizar, por exemplo, quando o líder se preocupa com as necessidades e os desejos dos liderados. Atitudes como essa incentivam um ambiente acolhedor e promovem emoções positivas (Adigüzel; Kuloğlu, 2019), além de bem-estar físico e psicológico, que podem ser exteriorizados nas ações dos indivíduos (Moreira, 2019).

Embora não haja um estilo de liderança absoluto que equalize a constante interferência do contexto nos resultados (Manyuchi; Sukdeo, 2021), os líderes precisam adaptar o próprio estilo às circunstâncias, às tarefas e à natureza da equipe. Dessa forma, ainda que não exista estilo apropriado para todas as ocasiões, é considerável a aprovação da liderança transformacional, porque ela informa uma sequência lógica: o gestor preocupa-se com as necessidades dos liderados, estes percebem essa preocupação como verdadeira e oferecem um excelente rendimento (Han; Oh; Kang, 2020; Paes *et al.*, 2021).

Esse estilo de liderança aliado à percepção do colaborador sobre o significado no trabalho pode criar condições que promovam a maximização dos resultados organizacionais, com base na orientação para a tarefa e em comportamentos satisfatórios baseados em relacionamentos de confiança. Esses relacionamentos podem apoiar-se na identificação e no encorajamento dos pontos fortes dos indivíduos, na vinculação das atividades desenvolvidas por eles a resultados significativos, no cultivo de uma dinâmica positiva e em um ambiente de trabalho cooperativo (Han; Oh; Kang, 2020).

Note-se que até mesmo a promoção de uma cultura inovadora nas instituições públicas exige que os membros sejam incentivados a participar das estratégias e decisões organizacionais, pois o baixo engajamento dos servidores reduz a assunção de riscos e a criatividade (Rocha *et al.*, 2023).

Ainda que a literatura assinale que os liderados tendem a ter uma identificação significativa com a liderança transformacional (Asencio; Mujkic, 2016; Han; Oh; Kang, 2020; Paes *et al.*, 2021), não significa que o estilo transacional não influencia positivamente o desempenho profissional. Para trazer clareza ao assunto, Godoy e Mendonça (2020) esclarecem a diferença entre ambos os estilos. O estilo transacional está relacionado ao processo de troca em que os

líderes reconhecem as necessidades dos subordinados, fornecem incentivos financeiros, empreendem reconhecimento organizacional com o intuito de motivá-los, procurando, dessa maneira, obter melhor desempenho.

O estilo transformacional ocorre quando os líderes pretendem ampliar e elevar os interesses de seus empregados, gerando consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo e estimulando os colaboradores a olharem além do próprio interesse pelo bem da organização ou do grupo. Há um terceiro estilo que deve ser utilizado com bastante equilíbrio, vista a autonomia dada à equipe para realizar tarefas no momento e do jeito que lhe aprouver. Quando o *laissez-faire* é posto em prática, prazos e tarefas podem não ser respeitados (Ferreira; Martins; Santos, 2021), havendo necessidade de uma maior atenção por parte do gestor. Os três estilos podem ser utilizados harmonicamente (Batista-Foguet; Esteve; Van Witteloostuijn, 2021), devido ao fato de em determinadas situações, serem complementares (Brito; Magalhães, 2018).

Fato é que a confiança dos colaboradores nos líderes é crucial para uma liderança eficaz, pois ela traz motivação e contentamento. Os colaboradores trabalham além do tempo e executam tarefas com alta qualidade, possibilitando o sucesso organizacional (Fontenele; Rodrigues, 2017).

Essa relação, quando bem administrada, proporciona ao subordinado emoções positivas em detrimento das emoções negativas. Quando os colaboradores sentem que o trabalho por eles realizado é valorizado, comportam-se mais positivamente em relação às coisas que fazem e se esforçam para atingir os objetivos da organização. Ademais, sentem-se mais motivados para atingir os objetivos organizacionais quando confiam em sua chefia direta. A possibilidade de agir de forma proativa estimula o sentimento de pertencimento e autorrealização, o que resulta na realização plena do indivíduo (Espírito Santo, 2022).

Instituições desprovidas desse entusiasmo por parte dos colaboradores são incapazes de reter talentos. Desse modo, o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas para a adoção de estratégias de criação de valor fortalece o *employer branding*, no sentido de promover ofertas para os potenciais e os atuais colaboradores como oportunidades de desenvolvimento profissional e

progressão na carreira, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, salários competitivos, ambiente de trabalho positivo e a implementação de uma comunicação interna clara e eficaz (Cunha, 2023). Essa dinâmica da aprendizagem deve ser moldada pela interação entre motivação, atenção, disponibilidade, alcançabilidade, proximidade relacional e carreira em um mundo dinâmico, competitivo e complexo (Kempster; Parry, 2014).

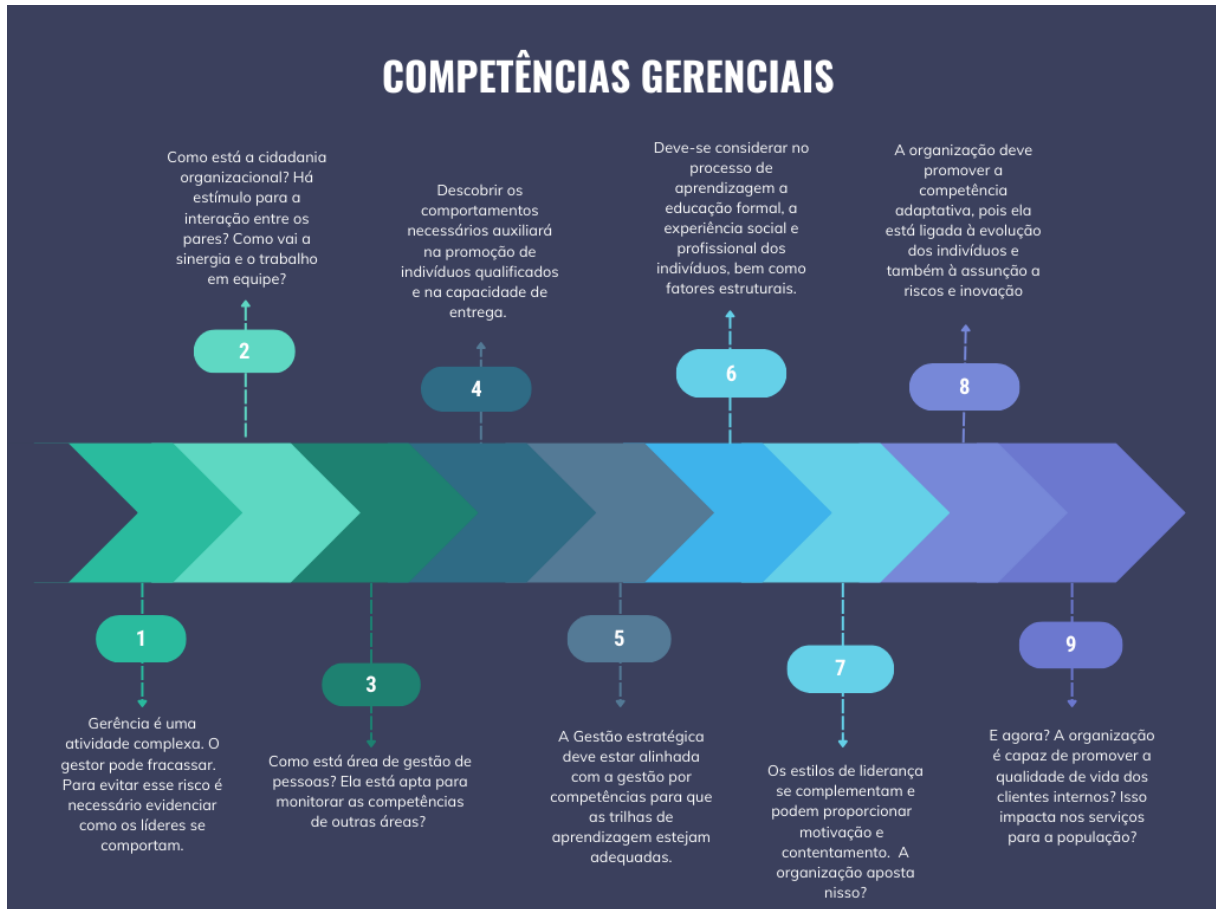
A identificação das habilidades que os líderes precisam desenvolver em relação às circunstâncias do dia a dia da organização, bem como a avaliação dessas mesmas habilidades pelos diferentes indivíduos que participam do processo de liderança, é crucial. Esse processo de identificação de competências que contribuem para uma liderança que é vista como bem-sucedida deve ser mantido e atualizado à medida que as circunstâncias e os requisitos da organização mudam (Figueiredo, 2018).

Por fim, ao atender às expectativas cada vez maiores dos indivíduos, a administração pública tem o desafio de desempenhar um papel fundamental na melhoria da qualidade de vida da população. Para tanto, as lideranças devem ser capazes de orientar e motivar as equipes e descobrir novos caminhos para superar problemas difíceis de serem resolvidos (Lopes *et al.*, 2020).

Em síntese, uma das tendências atuais é analisar como os líderes se comportam, especialmente sua habilidade de estimular a cidadania organizacional. As ações de desenvolvimento humano são permanentes e abrangem toda a organização, tendo como principal agente a área de gestão de pessoas, que identifica as competências requeridas pelas unidades parceiras. Esse diagnóstico leva em conta o planejamento estratégico, que orienta todos os níveis, influenciando o próprio processo de aprendizagem, que considera o histórico dos indivíduos e o contexto.

Nessa trajetória, os gestores são desafiados a experimentar diferentes estilos de liderança e a desenvolver a competência adaptativa, que favorece a criatividade e a assunção a riscos. Acredita-se que essa abordagem valoriza a imagem das organizações e funciona como uma estratégia de marketing para a retenção de talentos. Essa visão compartilhada por todos os envolvidos, baseada no bem-estar, pode contribuir para a oferta de serviços de qualidade para a sociedade (Figura 8).

**Figura 8** – Representação atual de gestão



Fonte: elaborada pelo autor

## 2.3 Conceituação de bem-estar no trabalho

A literatura apresenta diversas definições de bem-estar no trabalho, importando dizer que não há consenso entre os autores (Pantaleão; Veiga, 2019), o que quer dizer que cada uma das definições interfere no modo de se analisar os diversos contextos de trabalho, tendo em vista os aspectos considerados por cada autor. E, assim como as proposições acerca do bem-estar no trabalho variam, o mesmo ocorre com os instrumentos para mensuração, também diversos.

Bem-estar no trabalho é visto como uma avaliação positiva do indivíduo quanto aos aspectos: afetivo, motivacional, comportamental, cognitivo e psicossomático, sendo, desse modo, um fenômeno que se manifesta em diferentes facetas (Van Horn *et al.*, 2004).

O **aspecto afetivo** inclui afeto (emoções e humores), exaustão emocional e comprometimento organizacional. A exaustão emocional representa o eixo entusiasmo-depressão ou sobrecarga e esgotamento dos recursos emocionais; o comprometimento organizacional, por sua vez, diz respeito ao envolvimento do funcionário com a instituição, podendo adequar-se ao eixo prazer-desprazer, sendo, portanto, incluído na dimensão de bem-estar afetivo, incidindo também no aspecto motivacional.

O **aspecto motivacional** refere-se à força ou ao impulso que faz com que o indivíduo aja para o atingimento dos objetivos pessoais no trabalho.

O **aspecto comportamental** diz respeito ao grau em que uma pessoa se relaciona com outras pessoas ou tarefas no trabalho.

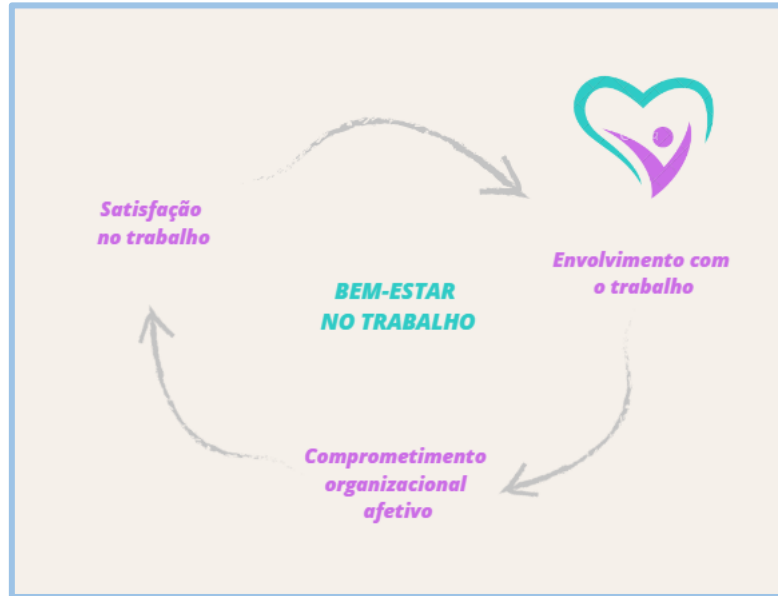
O **aspecto cognitivo** refere-se ao grau em que os trabalhadores são capazes ou não de absorver novas informações e se concentrar em seu trabalho.

O **aspecto psicossomático** trata da presença ou da ausência de queixas, como dores no corpo decorrentes de tarefas complexas.

Quanto ao aspecto motivacional, é importante salientar que ele tem um caráter intrínseco (interno/intrapessoal). O modo como as pessoas interpretam e enfrentam os eventos que vivenciam parece ter uma grande influência no seu nível de bem-estar. Dessa forma, deve-se considerar que cada indivíduo avalia sua própria vida e vivencia os afetos a partir de recursos internos, como personalidade, mas também em função dos eventos que experiencia, os quais interagem para produzir ou erradicar o bem-estar (Woyciekoski; Natividade; Hutz, 2014).

Nesse sentido, bem-estar no trabalho envolve a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (Figura 9), sendo que todos esses fatores, de algum modo, envolvem aspectos psicológicos de natureza cognitiva (mental), sobretudo crenças e sentimentos precisamente positivos (Siqueira; Padovam, 2008).

**Figura 9** – Esquema do modelo constitutivo de bem-estar no trabalho



Fonte: adaptada pelo autor, a partir de Siqueira (2009)

A satisfação no trabalho pode ser entendida como um vínculo afetivo com o trabalho. Exemplo disso são as relações com chefias e colegas, os bons salários e as oportunidades de promoções; o envolvimento pode ser entendido como um estado em que há muita concentração por parte do indivíduo na experiência do trabalho, a ponto de esquecer o tempo passado, devido ao alto grau de entrega; por último, o comprometimento organizacional afetivo diz respeito ao quanto o trabalhador se identifica com os objetivos da organização.

Bem-estar no trabalho é também visto como a prevalência de emoções positivas e a percepção do indivíduo de que, no seu ambiente de trabalho, desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida (Paschoal; Tamayo, 2008).

Esse construto carrega em si aspectos afetivos (emoções e humores) e cognitivos (percepção de expressividade e realização), que acolhe também a abordagem hedonista (prazer *versus* desprazer, decorrente de julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da existência) e a abordagem eudaimônica (abordagem hedonista conciliada à ideia de realização do potencial humano e das metas fundamentais da vida).

De acordo com estas definições, nota-se o papel singular das emoções do indivíduo no ambiente laboral. As emoções são consideradas componentes indissociáveis da vida pessoal e profissional, pois impactam significativamente os comportamentos e



interações no local de trabalho (Grandey; Sayre, 2019). Quando as emoções positivas prevalecem sobre as negativas, a satisfação surge, incentivando os indivíduos a atingirem os objetivos profissionais (Zhang *et al.*, 2019).

O comportamento humano é influenciado pelas emoções, mas não se pode esquecer de que elas também o são por uma variedade de fatores, um dos quais é o relacionamento com o gestor, pois quando apresenta comportamento ético, se preocupa com as necessidades e valoriza o desempenho do subordinado, cresce a vontade deste de permanecer na organização, o que se traduz em maior compromisso e envolvimento. Essa positividade aumenta os níveis de bem-estar do subordinado (Nunes; Martins; Mendonça, 2021; Paes *et al.*, 2021). Para complementar, esses níveis de bem-estar também são influenciados por fatores, tais como: nível hierárquico, desenvolvimento de competências, variedade de tarefas realizadas, saúde e segurança no trabalho e desenvolvimento de carreira (Devotto; Freitas; Wechsler, 2020; Rossi *et al.*, 2020).

Por outro lado, as emoções negativas do mesmo modo influenciam o comportamento dos trabalhadores em contexto laboral. Por exemplo, o medo pode acarretar alterações físicas (alterações de batimentos cardíacos e hiperventilação) e psíquicas (ansiedade e estresse), prejudicando o desempenho profissional (Hökkä; Vähäsantanen; Paloniemi, 2020). Sensações ruins podem motivar o absentismo, o baixo desempenho e a baixa produtividade (Pedersini; Ensslin, 2020). Vivenciar emoções negativas cotidianamente no trabalho faz com que os indivíduos se sintam tristes, desanimados e preocupados, bem como tenham sentimento de culpa, tristeza, vergonha, ansiedade e depressão.

Esse tipo de emoção traz consequências nocivas tanto para o indivíduo, como para a organização na qual atua (Pavlova; Bobyl, 2018). A intensidade e a persistência da emoção negativa podem favorecer a partilha e a transferência da mesma para outros trabalhadores, influenciando negativamente o clima organizacional (De Longis *et al.*, 2022).

Nesse contexto, as organizações devem desenvolver estratégias para alavancar o bem-estar em razão de ele estar diretamente relacionado à satisfação com o trabalho (Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Strenitzerová; Achimský, 2019), caso contrário corre-se o risco de

atrair a perda dos melhores profissionais para a concorrência (Davidescu *et al.*, 2020).

### **2.3.1 Literatura de bem-estar no trabalho (2013-2023)**

A satisfação no trabalho é uma importante fonte de bem-estar no ambiente laboral. Fernandes (2013) observou profissionais atuantes na solução de conflitos sociais, que demonstravam orgulho por promoverem a pacificação das relações entre indivíduos, concretizando desse modo os direitos dos cidadãos, e por integrarem um ambiente harmonioso e colaborativo, crucial para a realização da tarefa.

Esse sentimento de competência ocorre quando os profissionais se identificam com as tarefas que desempenham, recebem *feedback* adequado dos superiores hierárquicos (Suliman; Kruger; Pienaar, 2020), e são reconhecidos em face das tarefas executadas, o que proporciona o aumento da autoconfiança, da autonomia e do sucesso profissional (Jiang; Wang; Weng, 2020). Se por um lado os profissionais precisam deste contexto ideal para trabalhar, as organizações precisam de profissionais que possuam competências apropriadas para atender com êxito as exigências atuais (Garavan *et al.*, 2020).

Para tanto, o propósito organizacional precisa ser autêntico para gerar impacto positivo nos colaboradores, pois é o diferencial quando se trata de engajamento. Ademais, a liderança deve impulsionar e ser guardiã desse propósito (Batista, 2023), munida do domínio de competências gerenciais, conectará a estratégia à ação, incentivando, coordenando e monitorando as tarefas dos colaboradores (Paz, 2018). Como se vislumbra, a relação entre organização e trabalhador é de troca. Nela, quando o trabalhador se preocupa com o sucesso do local em que atua, há a tendência de expandir os conhecimentos e as competências a fim dar a própria contribuição para o êxito organizacional (Ashkanasy; Dorris, 2017).

A satisfação no trabalho está relacionada a três indicadores de qualidade de vida e bem-estar no trabalho: comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho, sendo que o relacionamento e a comunicação entre

supervisores e colaboradores têm impacto importante nos três indicadores (Silva; Ferreira, 2013).

Nessa direção, Figueira (2014), ao colher a opinião de servidores, observou que, para eles, bem-estar no trabalho é composto, em primeiro lugar, por “Relacionamento Harmonioso com os Colegas” e, em segundo, por “Relações Socioprofissionais Agradáveis no Ambiente de Trabalho”. Os dois itens juntos representaram 48,9% de peso nos indicadores. Como se nota, esse dado aproxima-se do dado obtido por Fernandes (2013). Figueira (2014) observou ainda que na avaliação dos servidores “Realização do Trabalho” e “Possibilidade de Crescimento Profissional” juntos representam 29,58% de peso nos indicadores, sendo possível concluir que progredir profissionalmente dentro da carreira é algo relevante para os trabalhadores.

Por seu turno, Antloga *et al.* (2014) ressaltam que, quando os gestores valorizam o modo de atuação dos colaboradores, e conseqüentemente promovem a participação deles na tomada de decisão, o desempenho e o bem-estar são perceptíveis. Os atributos da função, contudo, devem ser compatíveis com as características do colaborador e com as circunstâncias do trabalho.

Normas e controle devem facilitar a execução das atividades. E para evitar a monotonia das tarefas repetitivas, os profissionais devem ter autonomia e liberdade, o que lhes permite usar métodos criativos para resolver problemas reais. O reconhecimento deve ser convertido em práticas formais e informais que permitam aos trabalhadores recuperarem o sentido do ofício e se comprometerem com resultados. Portanto, as relações socioprofissionais contribuem valorosamente para o bem-estar no trabalho. Nesse passo, o ato de dar autonomia e liberdade na execução das tarefas significa que o gestor aprecia as competências e a criatividade dos subordinados (Carmo, 2014). Desse modo, a liderança ao adotar uma postura promotora de qualidade de vida, expressa pensamentos e ações pautados na preocupação com desempenho e bem-estar, promovendo a gestão compartilhada e a efetividade organizacional.

Albuquerque *et al.* (2015) salientam que bem-estar no trabalho está incluído dentro de Qualidade de Vida no Trabalho, que diz respeito a aspectos, como condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social. A pesquisa realizada pelos autores revela que a prestação de

serviços de qualidade à sociedade é um forte indicador de bem-estar no trabalho, representando 26,20% do discurso dos participantes. O núcleo “relações socioprofissionais harmoniosas com colegas e chefia imediata” também demonstra importância quanto à percepção de bem-estar no trabalho. A satisfação profissional e melhores resultados são associados a um relacionamento socioprofissional saudável. Além disso, as relações interpessoais dentro do contexto laboral desempenham um papel compensador, especialmente quando as condições de trabalho são avaliadas negativamente.

Na medida em que o ambiente organizacional proporciona aos trabalhadores condições que viabilizam o desenvolvimento do autoconhecimento, de realização e de crescimento, torna-se fonte de qualidade de vida, bem-estar e felicidade (Figura 10). Note-se que na literatura há falta de limites conceituais entre os três fenômenos (qualidade de vida, bem-estar e felicidade), ora sendo tratados como sinônimos; ora, não. Contudo, para melhor compreensão, na literatura compartilha-se da ideia na qual qualidade de vida está relacionada à saúde física e a questões objetivas, como aspectos ergonômicos e nutricionais, não sendo muito propensa a emoções e sentimentos. Bem-estar e felicidade, ao contrário, estão relacionados a aspectos subjetivos. Porém, bem-estar está ligado a emoções, que têm caráter instintivo e efêmero, e felicidade, a sentimentos positivos estáveis, socialmente construídos (Farsen *et al.*, 2018).

**Figura 10** – Qualidade de vida, bem-estar e felicidade, elementos fundamentais para construção de organizações saudáveis



Fonte: adaptada pelo autor, a partir de Siqueira (2018)

O ambiente organizacional acolhedor, destacado aqui por diversos autores, prospera dentro da cultura do tipo empreendedora, a qual serve de elo entre suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento, recompensa e realização profissional. Esse tipo de cultura, inclusive, valoriza a inovação. E por ser mais realista, equilibra expectativas organizacionais e pessoais ao admitir que as coisas podem não funcionar como o planejado. As organizações que têm essas características culturais provavelmente entendem melhor a importância de cumprir seus compromissos levando em consideração as expectativas dos trabalhadores, beneficiando o bem-estar no trabalho (Paz *et al.*, 2020).

Esse olhar compreensivo e cortês favorece o vínculo emocional dos trabalhadores com a organização. Ou seja, com base na troca social, buscam o equilíbrio no favorecimento da relação entre a organização e eles próprios. As organizações consideradas muito competentes são capazes de atender melhor às necessidades socioemocionais dos colaboradores, fornecendo *feedback* confiável, criando um ambiente tranquilo, oportunizando a integração e oferecendo uma perspectiva maior de compaixão e ação eficaz para reduzir o estresse. Em suma, à medida que os trabalhadores veem a organização, de modo claro e espontâneo, demonstrar interesse por eles, cresce o desejo de contribuir para o alcance dos objetivos institucionais (Kim *et al.*, 2016).

Em relação ao atingimento de objetivos, a Relação Líder-Membro (LMX) e, junto com ela, a teoria da liderança relacional, foi determinada empiricamente como a melhor explicação de porque os comportamentos de liderança estão relacionados ao desempenho, sendo desse modo descoberto um princípio metateórico, explicando um fenômeno comum em vários domínios de liderança (Gottfredson; Aguinis, 2017). O LMX foi o mecanismo mediador envolvido nas maiores relações indiretas entre comportamentos de liderança e desempenho do seguidor nos comportamentos de liderança mais estudados, desempenhando um papel crítico.

Na prática, pode-se proporcionar ambiente psicologicamente seguro no qual os seguidores podem se concentrar na tarefa em questão, em oposição aos problemas relacionados a um ambiente inseguro, resultando em níveis mais elevados de desempenho da tarefa; e focar no grupo de trabalho ou organização como um todo, resultando em níveis mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional. Note-se que a teoria da liderança relacional afirma que

quanto mais forte o relacionamento entre líder e seguidor, maior a capacidade dos primeiros de direcionar os segundos para o alcance de maiores níveis de desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional. Isto denota que na medida em que um gerente se envolve em comportamentos de liderança relacional, verá melhorias no desempenho do seguidor. Dessa maneira, os líderes precisam se preocupar com uma variedade de percepções, incluindo: satisfação, justiça, motivação, comprometimento e confiança, pois todos eles fundamentam a relação entre os comportamentos de liderança e o desempenho dos liderados.

Dito de outra forma, para se tornar um indivíduo que orienta os seguidores para níveis elevados de desempenho, o gestor deve se engajar em comportamentos de liderança para desenvolver relacionamentos positivos, e o grau em que isso é feito confere comportamentos de liderança mais eficazes. Tendo em vista este resultado, compreende-se que as mudanças dependem muito de como os líderes são treinados.

Nesse sentido, Holtz e Harold (2013) oferecem recomendação importante. O gestor deve impor limites à própria atuação, no sentido de sempre buscar equilíbrio em suas condutas. Os autores consideraram os quesitos: **consideração**, que indica alguém amigável e acessível, que respeita a opinião dos outros e trata os membros do grupo de modo igualitário; e **estrutura**, que indica comportamentos que ajudam a delinear os papéis do grupo, definir e impor expectativas de desempenho e estabelecer canais claros de comunicação com os subordinados, nas percepções de justiça dos colaboradores e Comportamento Contraproducente no Trabalho (CWB).

Holtz e Harold (2013) compreenderam que os líderes podem influenciar significativamente as percepções de justiça de seus subordinados por meio de um comportamento envolvente consistente com consideração e estrutura. Contudo, o impacto da consideração e da estrutura irá variar dependendo de cada contexto. Supervisores amigáveis, comunicativos e que protegem o bem-estar dos colaboradores modelam comportamentos positivos que ajudam a limitar o CWB. Além disso, quando o supervisor é altamente atencioso, os colaboradores tendem a ver o aumento da estrutura como apoio e ajuda para alcançar metas de desempenho. Porém, uma alta estrutura pode parecer controladora e ameaçadora para os colaboradores que percebem o supervisor como sendo de pouca consideração.

Ademais, se este não delinear e aplicar regras claras e padrões de desempenho (ou seja, exibir baixa estrutura), os colaboradores podem se entregar ao desleixo. Portanto, demonstrar alta consideração e exibir níveis moderados de estrutura, podem reduzir o CWB dos colaboradores. Logo, os líderes devem ficar atentos a essa questão, pois mesmo sendo altamente atenciosos, ao implementarem pouca ou muita estrutura, podem promover involuntariamente aumento do CWB.

Por último, em termos de recomendação, Zapata *et al.* (2016) informam que os colaboradores se engajam mais à medida que se sentem felizes no trabalho e quando os supervisores fazem escolhas de distribuição de recursos com equidade. Para os supervisores isso é muito atraente, pois acaba por criar relações sociais de maior qualidade, levando a um desempenho mais eficiente nas tarefas e a um comportamento amigável dos colaboradores.

Zapata *et al.* (2016) observaram, no entanto, que quando líderes minoritários em uma comunidade estrangeira aderem à justiça interpessoal enfrentam preconceito dos subordinados, ou seja, os supervisores que dão com mais frequência recebem um tratamento pior em troca, porque deixam de ser vistos por suas características por meio de um processo de julgamento rápido e subconsciente. Em relação à teoria do preconceito racial, os autores lançam luz sobre um fenômeno que não foi investigado em pesquisas associadas à discriminação, o viés direcionado para cima. Concluem dizendo que justiça pode gerar injustiça.

Em que pese esse fato, os líderes devem ficar atentos à qualidade do relacionamento com o liderado. O empoderamento psicológico pode mediar o efeito do relacionamento líder-liderado na exaustão emocional e na depressão. Os supervisores devem estar cientes das possíveis consequências para a saúde psicológica dos colaboradores quando o relacionamento entre ambos não vai bem. O relacionamento ideal deve ser caracterizado por reciprocidade, lealdade e apoio, o que confere aos gestores a possibilidade de serem bem avaliados (Schermuly; Meyer, 2016).

Ao passo que escutam os colaboradores, estimulam o trabalho em equipe e estabelecem metas factíveis e valorizam as potencialidades dos parceiros, as relações socioprofissionais tendem a ampliar, fazendo com que o colaborador realize melhor as tarefas



solicitadas (Carmo, 2014; Fogaça *et al.*, 2021). A confiança é a melhor explicação para a relação entre líder e liderado no sentido de promover o desempenho profissional (Martin *et al.*, 2016).

Não se pode olvidar que há profissionais possuidores de uma conduta proativa diante do trabalho e que ela está interligada com bem-estar no trabalho. Importa ressaltar que a literatura dedica espaço para esta relação. Vejamos.

Cangiano *et al.* (2019) analisaram os resultados da proatividade (ações autoiniciadas e orientadas para o futuro para provocar mudanças) em uma perspectiva de bem-estar, seguindo dois caminhos: um caminho de geração de energia e um caminho de tensão. De acordo com os autores, a proatividade pode render consequências positivas como negativas para os colaboradores. No primeiro caso, ser proativo no trabalho pode aumentar a vitalidade dos colaboradores por meio da percepção de que são competentes. No segundo caso, o comportamento proativo pode gerar efeitos prejudiciais para o bem-estar deles, quando supervisores punitivos reagem negativamente culpando-os por seus erros. Os estudiosos informam que as organizações podem se beneficiar da proatividade oferecendo autonomia, controle, recompensas e sendo mais tolerantes com os erros dos colaboradores.

Seguindo essa análise de proatividade, mas trazendo um novo olhar para a questão, Ji *et al.* (2021) informam que a proatividade pode ser benéfica para o bem-estar dos colaboradores, pois quando são criativos e inovadores e produzem bons resultados, recebem compensação, aumentando assim o seu bem-estar e satisfação. Por outro lado, ser proativo tem um custo, pois pode resultar em desperdício de recursos, tensão e preocupação. Quando os colaboradores não são vistos como proativos o suficiente, recebem críticas, são rejeitados ou negligenciados pelos outros, podem enfrentar uma série de resultados afetivos desfavoráveis que podem piorar com o tempo.

Outro ponto que merece registro é a relação entre afeto positivo e comportamentos proativos. Lam, Spreitzer e Fritz (2014) identificaram que muito pouco ou muito afeto positivo pode prejudicar comportamentos proativos no trabalho. Note-se que afeto positivo para esses autores pode significar a ampliação ou construção de algo significativo, com a utilização de pensamento flexível concentrado em

possibilidades e oportunidades, que levam a resultados favoráveis, pautados na segurança psicológica e no apoio social ou, ainda, significar afeto como informação.

Nesse caso, o indivíduo utiliza seus sentimentos como informações para formar julgamentos sobre o contexto, reconhecendo que as coisas estão fluindo na direção certa. Contudo, a ideia de que o “mais é melhor” é questionada pelos autores, pois os colaboradores ao achar que as coisas estão indo bem, não precisam tomar medidas proativas para mudar o *status quo*, resultando em níveis mais baixos de comportamentos proativos.

A relação entre supervisor e colaborador pode, aliás, trilhar caminhos traiçoeiros. Fernandes (2013) ranqueou as situações que mais causam mal-estar no trabalho. Em primeiro lugar, relacionamento conflituoso e forma de tratamento; em segundo, falta de reconhecimento e crescimento pessoal; em terceiro, sobrecarga, cobrança e pressão; por último, condições precárias de trabalho. Note-se que relacionamento conflituoso e forma de tratamento envolvem ser tratado com estupidez, arrogância e prepotência, ser enganado, desacreditado e receber tratamento desigual das chefias, sobretudo no que tange ao crescimento profissional. A falta de critérios para distribuição das funções comissionadas é algo que ilustra de modo crítico o tratamento desigual. A sobrecarga, a cobrança e a pressão são ilustradas pela quantidade considerável de trabalho, distribuída de forma desproporcional entre os poucos colaboradores. Os prazos e as metas inalcançáveis, a burocracia e os métodos frágeis, que não resolvem por completo os problemas, prejudicam também o bem-estar no trabalho.

Outra variável foi percebida como negativa, segundo Figueira (2014), o “Estilo de Gestão Ineficaz”. Este é o principal constituinte do conceito de mal-estar no trabalho, representando 35,16%, indicando a necessidade de melhoria das práticas gerenciais no sentido de gerar bem-estar no trabalho. Segundo a autora, o achado comprova estudos anteriores sobre a administração pública brasileira, que normalmente fornece uma ampla gama de ferramentas para avaliar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores; mas falha ao não medir e monitorar o bem-estar, principal deficiência gerencial de muitas organizações. Esse monitoramento certamente ajudaria a lidar com dilemas bem conhecidos: absenteísmo, erros, retrabalho, acidentes, doenças, entre outros.

Figueira (2014) acrescenta, ainda, que as vivências de mal-estar não estão apenas associadas à falta de reconhecimento no trabalho, podendo se originar de uma variedade de causas. O contexto organizacional crítico que se caracteriza pela disparidade entre a demanda crescente de tarefas e o número limitado de funcionários, sem dúvida, contribui para os casos de afastamentos por motivos de saúde no local examinado. Mas não só isso, elementos que incluem “organização do trabalho precária”, “relações socioprofissionais desarmônicas”, “estilo de gestão ineficaz” e “desvalorização dos resultados” e outros fatores não evidenciados na literatura, tais como a “informática de viés tecnocêntrico”, as “condições de trabalho”, o “tratamento diferenciado dos terceirizados”, a “desvalorização institucional do trabalho” e a “avaliação injusta, focada no erro” também contribuem para o mal-estar no trabalho.

Some-se a isso, o custo humano gerado por exigências físicas, cognitivas e afetivas oriundos de uma organização do trabalho precária que separa a concepção da execução das tarefas, restringe a autonomia dos servidores e apoia uma divisão inadequada de tarefas. Esse custo dificulta a implementação de estratégias eficazes para manter o bem-estar no trabalho.

Os sentimentos de mal-estar no trabalho surgem da percepção de que não há qualidade de vida em face de custos humanos significativos. Este assunto é referendado por Ferreira (2016), que aponta “Práticas Gerenciais Inadequadas” como uma das principais causas do mal-estar no trabalho na forma de politicagem de liderança, apadrinhamentos, distribuição injusta de funções comissionadas, posturas autoritárias e arrogantes e despreparados; como também por Albuquerque *et al.* (2015), que ao se defrontarem com o núcleo temático “Despreparo e arrogância gerencial, ingerência, clientelismo, e cargos de confiança para não concursados”, constataram sofrimento, mal-estar, descrença e até desgosto gerado por tal situação. Fatores relacionados à falta de liberdade, autonomia, reconhecimento e condições precárias de trabalho, estão associados a vivências de mal-estar no trabalho.

Tais situações de mal-estar no trabalho podem estar difundidas em parcela do Poder Judiciário. Carmo (2014) traz revelações significativas ao postular que as principais causas de mal-estar no trabalho estão associadas à organização do trabalho; à falta de práticas de reconhecimento e oportunidades de crescimento; aos ambientes de

sobrecarga, cobrança e pressão; a relacionamentos conflituosos e condições de trabalho precárias.

Os servidores têm altos custos físicos, cognitivos e afetivos, o que inclui cansaço físico e mental, dores, sobrecarga mental, estresse e sentimentos associados ao mal-estar. Note-se que a categoria “Desvalorização, desmotivação e desgosto” apresenta os impactos dos modos de gestão. Tudo isto foi verbalizado por meio de avaliações negativas que se resumem a: preferência por pessoas externas à instituição para assumir postos de gestão; distinção de tratamento entre áreas e cargos; favorecimentos; falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento profissional.

Carmo (2014) aponta um dado importante relacionado à categoria Gestão Organizacional, indicando falhas encontradas no modo de atuar dos gestores, como: descontinuidade de trabalhos causada pelas mudanças de gestão bianuais; despreparo dos chefes; divisão desigual das tarefas; subaproveitamento das competências; falta de integração entre áreas; e comunicação insatisfatória. A pesquisadora levanta algumas hipóteses do que isto possa resultar.

Se há mudanças substanciais na gerência dos projetos a cada dois anos, os colaboradores terão dificuldades para compreender, descrever e agir sobre o contexto, perdendo inclusive o sentido do trabalho, pois não há identificação com a finalidade do que está sendo feito. O despreparo gerencial pode ocorrer por causa de gestores vindos de fora e que não conhecem a realidade do trabalho ou da falta de treinamento, ao objetivarem deixar sua marca, o que pode interferir na realização dos trabalhos gerando mal-estar entre chefia e subordinado (Carmo, 2014).

Além disso, a escolha por profissionais vindos de fora colabora com a ideia de injustiça e de desvalorização. Esta situação pode ainda afetar diretamente rotinas de trabalho, potencializando o desgaste e o risco de adoecimento. No estudo, os colaboradores manifestaram desconforto com a falta de aproveitamento do próprio potencial pela organização e da injustiça constatada pelos que têm alto índice de produtividade, pois em decorrência da alta capacidade de entrega lhes são destinados novos volumes de trabalho, o que demonstra injustiça na distribuição de tarefas. Observa-se que isto afeta a saúde dos trabalhadores, por causa do sofrimento gerado (Carmo, 2014).

No que tange a mudanças frequentes, o desfazimento de projetos compromete a relação entre as áreas, o que produz uma informação deficitária gerada pelo desconhecimento dos envolvidos, acarretando conflitos. A comunicação, por seu turno, é desestimulada pela falta de acesso às chefias e pela falta de avaliação de retorno quanto ao que foi desenvolvido pelos subordinados. O bem-estar no trabalho é prejudicado pela falta de um ambiente colaborativo e coeso (Carmo, 2014).

Calgari Neto (2019) ao caracterizar os fatores estruturantes de Qualidade de Vida no Trabalho e mapear as fontes de Bem-estar e Mal-estar no trabalho assinala cobrança exacerbada, ausência de planejamento, repetitividade do trabalho como resultados de uma comunicação disfuncional entre chefia e subordinados, promovendo dessa forma mal-estar no ambiente laboral, sendo, pois, assunto a ser considerado atentamente pelos gestores públicos.

Araújo (2021) ao estudar a variável de contexto Relação Socioprofissional, notou que ela é fonte de preocupação, visto que influencia sobremaneira conflitos de relacionamento e de tarefas. Assinala que a maior parte dos conflitos de tarefa são explicados por distribuição desigual de tarefas, comunicação deficiente e por individualismo e disputas profissionais. Os conflitos de relacionamento, em sua maioria, são explicados por atritos pessoais, divergências de personalidade e desrespeito entre os colaboradores.

Situações como as aqui descritas podem piorar quando analisamos o contexto da supervisão abusiva. Burton *et al.* (2014) identificaram que os colaboradores podem culpar a si mesmos (atribuição interna), culpar o gestor (atribuição externa) ou o relacionamento entre ambos (atribuição relacional). Entre as três modalidades de culpa, a última teve maior influência relativa sobre julgamentos e comportamentos justos dos funcionários, sinalizando que a agressão é mais forte quando os indivíduos fazem atribuições externas. Os autores sugerem que as organizações devem treinar os supervisores para que tratem os subordinados com respeito e sejam francos em suas comunicações, aumentando desse modo percepções de justiça, que, por sua vez, podem facilitar o aumento de comportamento de cidadania e a redução de condutas agressivas.

Entre essas condutas, temos a agressão dirigida ao supervisor por causa da supervisão abusiva. Episódios como esse ocorrem com maior

força, de acordo com Lian *et al.* (2014), quando os subordinados possuem baixa capacidade de autocontrole e percebem que seu supervisor tem baixo poder coercitivo. A capacidade de autocontrole e o poder coercitivo do supervisor moderam conjuntamente a tendência de agir sobre os sentimentos hostis de alguém em relação a um supervisor abusivo.

O comportamento agressivo em relação aos supervisores tem relação com fatores motivacionais, capacidade de autocontrole ou a interação desses fatores. Os subordinados podem avaliar se faz sentido confrontar o chefe, tendo em vista que isso pode resultar em recompensas perdidas e subsequentes atos de vingança, punição ou retaliação. Diante disso, Lian *et al.* (2014) analisaram o papel do autocontrole, que consiste em evitar pensamentos indesejados, manter a concentração, entrar ou sair de uma emoção, mudar impulsos, resistir à tentação e perseverar em tarefas difíceis.

A incivildade do supervisor causa incivildade retaliatória contra ele próprio, sem deixar de levar em conta que o autocontrole desempenha um papel importante nesse contexto. Meier e Gross (2015) observaram que o efeito retaliatório é mais forte quando as capacidades de autorregulação do estado do alvo eram baixas (ou seja, durante estados de alta exaustão), mas observaram também que isso depende do tempo, pois o comportamento de um alvo contra o supervisor é de curta duração, desaparecendo após cerca de duas horas. Portanto, um acúmulo de animosidade interpessoal crescente entre subordinados e supervisores parece mais provável quando eles têm relações frequentes. A incivildade pode causar exaustão, o que torna os indivíduos mais vulneráveis à retaliação contra comportamentos incivilizados, indicando um potencial vicioso.

Nesse contexto de supervisão abusiva, Priesemuth *et al.* (2014) trouxeram um novo olhar não para o indivíduo, mas para o clima no nível de equipe. Note-se que o termo é definido como o comportamento hostil verbal e não verbal (não se considerado dentro do escopo o contato físico) do gestor que influencia de maneira negativa atitudes e comportamentos dos subordinados. Segundo os autores, o clima no nível de equipe pode, inclusive, influenciar negativamente o clima organizacional, que é o conjunto de percepções compartilhadas sobre as políticas, práticas e procedimentos que estão presentes no local de trabalho. Os autores argumentam que o clima de supervisão prejudica a segurança psicológica que permite que os

membros da equipe busquem ou forneçam *feedback*, procurem ajuda, conhecimentos que fundamentam sua capacidade de aprender e engajar-se em ações apropriadas para o cumprimento do trabalho.

Embora os subordinados possam evitar seu supervisor abusivo como forma de diminuir ou aliviar o estresse, essa estratégia parece causar mais mal do que bem aos subordinados, pois além de enfrentarem maior exaustão, pode dificultar o uso da ação mais adequada. Whitman, Halbesleben e Holmes (2014) concluíram que quando os recursos emocionais restantes estão em risco, buscar *feedback* de um supervisor abusivo pode resultar em mais danos. Isso indica que os subordinados abusados podem recorrer à evitação ou estratégias de fuga para minimizar a exposição ao abuso e diminuir a exaustão.

Mathieu *et al.* (2014) investigaram a psicopatia corporativa, considerada a menos explorada e a mais tóxica dos tipos que compõem a Tríade Negra de personalidade (psicopatia, narcisismo e maquiavelismo), e descobriram que mais mulheres do que homens sofrem com conflitos trabalho-família, que é o embate no qual as pressões advindas da esfera do trabalho afetam de modo negativo as demandas da esfera familiar ou vice-versa. Também observaram diferenças relacionadas ao sexo na forma como supervisores psicopatas afetam o sofrimento psicológico dos funcionários.

Isso significa que o impacto pode ser relativamente direto para os homens e indireto para as mulheres. Os “líderes sombrios” são perigosos, cruéis, tiranos e destrutivos, geralmente ridicularizam e degradam os liderados, mentindo e culpando-os pelos próprios erros, além disso, cometem assédio ou agressão física. A liderança abusiva reduz o desempenho do trabalhador e aumenta os conflitos trabalho-família, causando angústia às vítimas.

A importância do bem-estar no trabalho é reconhecida por importantes instituições de pesquisa. Por exemplo, a Gallup (2022), empresa global de análise e consultoria que ajuda líderes e organizações a resolverem seus problemas mais urgentes, lançou relatório anual que representa a voz coletiva do colaborador global. O relatório informa que 60% das pessoas são emocionalmente desapegadas do trabalho, e 19% são infelizes.

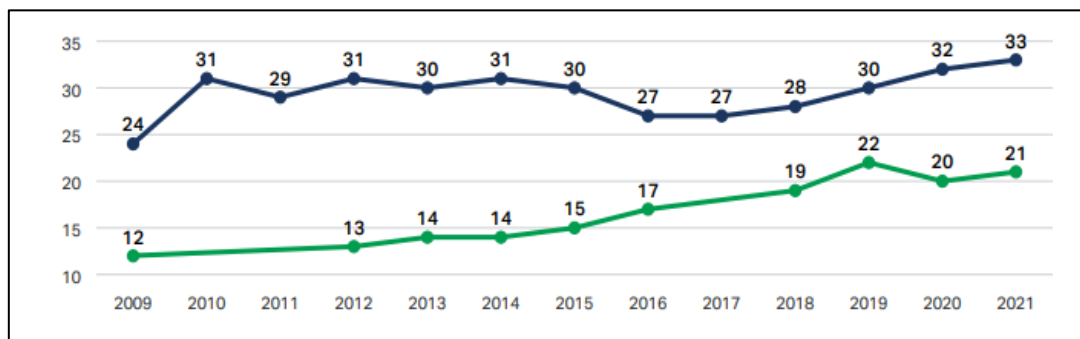
O documento traz ainda um reflexão importante ao se referir a relatórios ESG, que aborda assuntos como proteção ambiental, social e governança. As empresas quando avaliam o assunto, apresentam vários tipos de impacto. Contudo, quanto ao trabalhador, os estudos se concentram apenas em remuneração e dados demográficos, sem atentar para o sentimento do profissional em relação ao trabalho.

Acrescenta-se ainda que os gestores precisam ser melhores ouvintes, treinadores e colaboradores. Grandes gerentes ajudam no crescimento profissional dos colegas, reconhecem a importância dos trabalhos executados por eles e fazem com que se sintam realmente valorizados. Apenas 21% dos trabalhadores têm um grande gerente, enquanto para o restante é apenas miragem. Muitos gestores deixam de observar que funcionários bem-engajados geram 23% de lucro em comparação aos trabalhadores desengajados, portanto o bem-estar no trabalho deveria estar na agenda de todos.

Além disso, estima-se que o baixo engajamento custa à economia global cerca de US\$ 7,8 trilhões, respondendo por 11% do PIB mundial; isso reverte-se em menores resultados de desempenho, como retenção, produtividade, segurança e lucratividade; o que atrasa um enorme potencial de crescimento (Gallup, 2022).

Em relação a isso, o Gráfico 5 apresenta queda no engajamento de 2019 para 2021 e um aumento leve na prosperidade nesse mesmo período. Como o engajamento é baixo, tende a impedir o aumento dos resultados na economia.

**Gráfico 5** - Engajamento do funcionário e avaliação de vida – 2019 a 2021



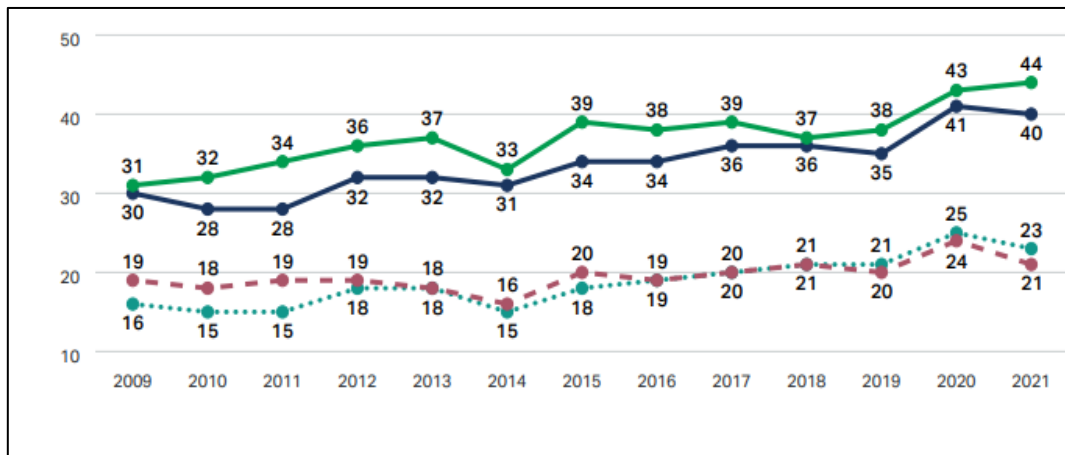
Fonte: Gallup (2022)

Nota: Na linha roxa, há leve crescimento de prosperidade; abaixo, a cor verde informa queda entre 2019 e 2020 e depois, em 2021, a presença de novo aumento no engajamento dos trabalhadores.



Quanto ao estresse, conforme Gráfico 6, no comparativo entre 2020 e 2021, 44% dos funcionários experientes tiveram, neste último ano, um nível maior do que no dia anterior, colaborando para o aumento de preocupação, tristeza e raiva.

**Gráfico 6** - Engajamento do funcionário e avaliação de vida – 2020 e 2021



Fonte: Gallup (2022)

Nota: Entre 2019 e 2020, observa-se crescimento de todas as variáveis. A linha verde representa o nível de estresse em evolução; A linha roxa representa preocupação. Por outro lado, a linha vermelha tracejada apresenta raiva; a verde pontilhada, tristeza. Entre 2020 e 2021, porém, há a presença de queda nos indicadores de preocupação, raiva e tristeza.

Um dado significativo é que trabalhadores com altos níveis de esgotamento no trabalho têm dificuldade em cumprir suas responsabilidades familiares e são 23% mais propensos a procurar hospitais. Outro fato é que aqueles que estão envolvidos no trabalho, mas não são prósperos, têm 61% de chance de sofrer de esgotamento mental do que aqueles que estão envolvidos e prósperos no trabalho. A ideia de que as organizações devem se preocupar com as pessoas é reforçada por esta informação. Isso exige métricas de bem-estar para que os gestores tenham alertas importantes sobre a condição dos empregados (Gallup, 2022).

Ao se realizar a comparação entre os países que formam o grupo América Latina e Caribe, o Brasil ocupa a 6ª colocação em engajamento dos funcionários, conforme Tabela 2.

**Tabela 2** – Engajamento do funcionário na América Latina e Caribe

Rank	Country	Change*	% Engaged	Rank	Country	Change*	% Engaged
1	Nicaragua	0	34	11	Venezuela	-6	25
2	Panama	-1	34	12	Mexico	+1	25
3	El Salvador	+1	33	13	Ecuador	-4	23
4	Costa Rica	-1	30	14	Paraguay	+2	23
5	Dominican Republic	+4	30	15	Colombia	-5	20
6	Brazil	0	29	16	Argentina	-6	20
7	Honduras	-2	28	17	Peru	0	19
8	Chile	-2	26	18	Bolivia	-2	17
9	Jamaica	0	26		Guatemala	**	**
10	Uruguay	+1	26				

Fonte: Gallup (2022)

Por outro lado, na evolução de vida, ocupa a 4ª posição, conforme Tabela 3.

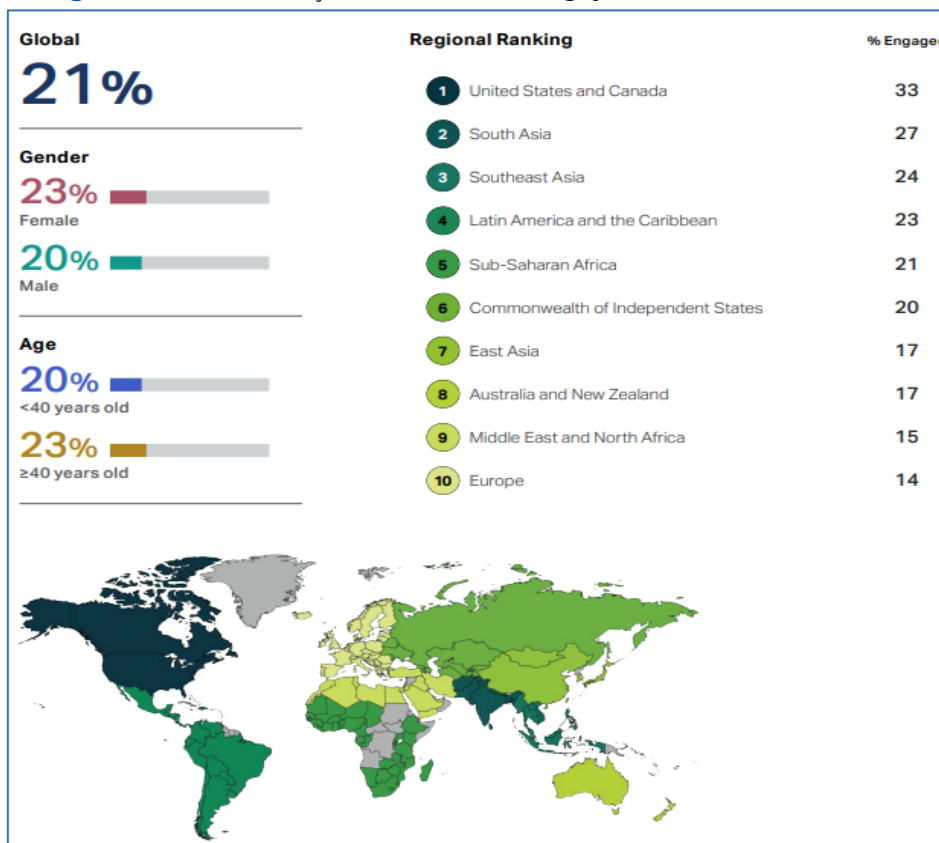
**Tabela 3** – Avaliação da vida na América Latina e Caribe

Rank	Country	Change*	% Thriving	Rank	Country	Change*	% Thriving
1	Panama	+7	51	11	El Salvador	+1	40
2	Costa Rica	-2	50	12	Paraguay	+4	37
3	Uruguay	+2	49	13	Dominican Republic	+4	36
4	Brazil	-1	48	14	Peru	0	36
5	Nicaragua	+4	44	15	Jamaica	-1	35
6	Mexico	-3	43	16	Ecuador	-4	33
7	Honduras	0	43	17	Bolivia	0	32
8	Argentina	-2	42	18	Venezuela	0	21
9	Chile	0	41		Guatemala	**	**
10	Colombia	-2	40				

Fonte: Gallup (2022)

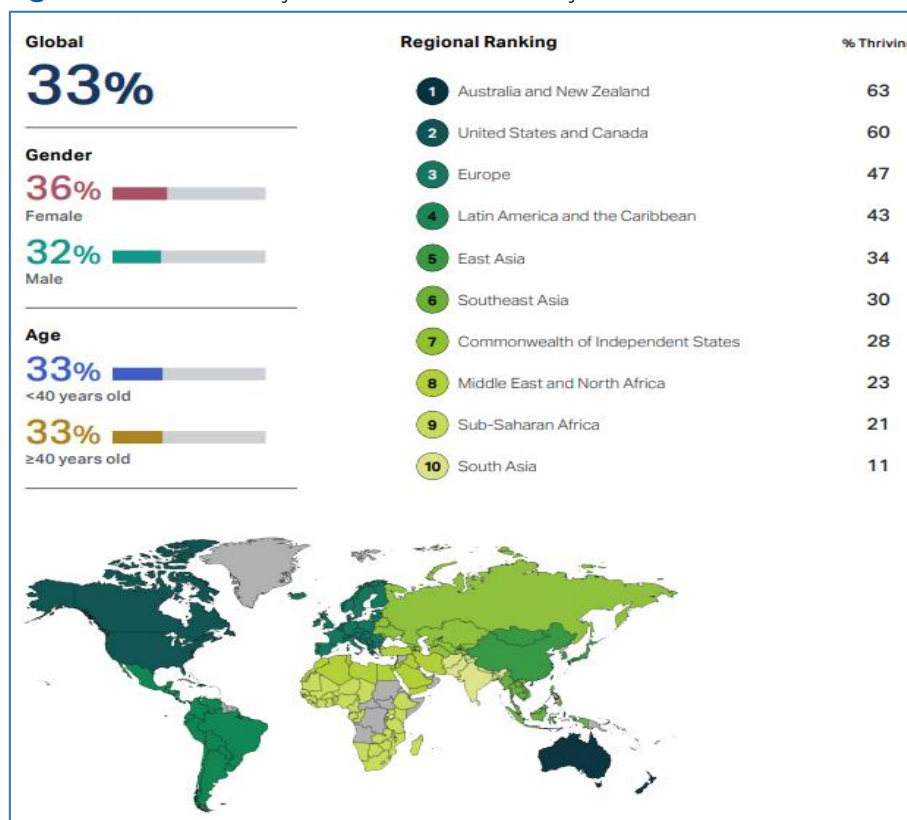
Numa comparação mais ampla, o grupo: América Latina e Caribe ocupa a 4ª posição no que diz respeito a engajamento, com dois pontos percentuais acima da média global (Figura 11); no que tange à evolução da vida, também ocupa 4ª posição, com dez pontos percentuais acima da média mundial (Figura 12).

**Figura 11** – Classificação mundial do engajamento do trabalhador



Fonte: Gallup (2022)

**Figura 12** – Classificação mundial da evolução da vida do trabalhador



Fonte: Gallup (2022)

Hoje, as teorias de bem-estar no trabalho albergam fatores afetivos, cognitivos e psicológicos, influenciando o ajuste das pessoas em vários aspectos de suas vidas. Para a psicologia organizacional e do trabalho, tais fatores estão relacionados ao desenvolvimento profissional, à qualidade de vida e à produtividade. Com o tempo, surgiram modelos teóricos e evidências que explicam o engajamento no trabalho, que se tornou componente essencial a indicar saúde e bem-estar do trabalhador, servindo para intermediar a maneira como os recursos e as demandas laborais funcionam adequadamente.

Desse modo, ações como o redesenho de trabalho são realizadas com o objetivo de adaptar o ambiente ao bem-estar dos trabalhadores (Vazquez *et al.*, 2019), assim como o design de trabalho, que visa melhorar recursos organizacionais e pessoais. Atualmente, os modelos de design de trabalho combinam tarefas, atividades e relacionamentos para produzir trabalho significativo e sentimentos positivos, incorporando dessa forma as emoções ao processo laboral (Parker, 2014).

Objetivando dar um novo contorno a este processo, Howell *et al.* (2016), ao revisitarem algumas conceituações de bem-estar, examinaram a falta de atenção dada ao tema. Contrários a isso, apresentaram as justificativas a seguir para o investimento em pesquisas sobre o assunto:

1º. diversas vezes, as pessoas que lidam com problemas não têm energia ou recursos para se concentrar na própria recuperação; contudo, se esforçam, o máximo que podem, para alcançar o próprio bem-estar, sendo ele, portanto, um motivador natural;

2º. as pessoas priorizam medidas preventivas para a melhoria da saúde física e da longevidade; sendo o bem-estar um importante redutor de custos com saúde;

3ª. pesquisas continuam a mostrar os efeitos do bem-estar no local de trabalho e na qualidade das atividades realizadas pelos trabalhadores, o que aumenta a produção, a criatividade, a resolução de conflitos e os resultados educacionais positivos. Portanto, o bem-estar é útil para a economia;

4°. o bem-estar interfere no aumento de amizades, em casamentos positivos e estáveis e na estruturação familiar, ou seja, promove relacionamentos felizes;

5°. estudos mostram que ações como demonstrar gratidão e projetar um futuro brilhante, podem aumentar o bem-estar, sendo assim fácil de ser melhorado de maneiras relativamente fáceis e baratas;

6°. a satisfação com um propósito ou com a vida pode diminuir o esgotamento e a rotatividade do trabalhador. Além disso, o aumento do bem-estar dos colaboradores pode promover melhor qualidade do trabalho, menos doenças e ausências e menores custos com cuidados de saúde. Desse modo, bem-estar pode catalisar o sucesso de outras intervenções administrativas e médicas, por exemplo. Os danos à sociedade são menores quando mais pessoas vivem positivamente. As pessoas têm a capacidade de replicar boas vivências para outros indivíduos através do próprio exemplo. Ou seja, as intervenções de bem-estar podem provocar uma mudança de nível populacional quanto à saúde mental.

7°. pesquisas sobre métodos eficazes para o aumento do bem-estar revelaram melhorias significativas quando indivíduos se concentram no uso das forças pessoais, identificam e discutem a causalidade dos eventos de vida.

Um fato interessante é que as pessoas internalizam melhor histórias sobre os fracassos de outras pessoas em comparação com histórias sobre os sucessos de outras, devido à resposta motivacional. Tal fato se dá também porque as pessoas observam o comportamento dos outros e as consequências desse comportamento. Desse modo, histórias de fracasso podem ser usadas para estimular o aprendizado gerencial. Howell *et al.* (2016) afirmam que construir suposições sobre os fatores que contribuem para o fracasso é uma parte crucial do processo de aprendizagem. Além disso, histórias de fracasso também podem ser especialmente úteis em situações em que as pessoas não têm motivação para escrever sobre um assunto porque subestimam o quão difícil é ele (Bledow *et al.*, 2017). Talvez, essa ideia sirva de instrumento no que se refere à primeira e à sexta justificativas apresentadas. Histórias de fracasso podem ajudar como aprendizagem sobre bem-estar por meio de exemplos dados por outros indivíduos.

A seguir são apresentadas as variáveis promotoras de “Bem-Estar no Trabalho”, sumarizadas por autor e por ordem de publicação, extraídas a partir de análise interpretativa desta revisão sistemática de literatura (Quadro 4), tendo por acompanhamento o ranking das variáveis mais abordadas (Figura 13). Essa mesma técnica foi utilizada quanto às variáveis impeditivas de Bem-Estar no Trabalho (Quadro 5 e Figura 14), a fim de que possam levar o leitor a um melhor entendimento a respeito do assunto abordado.

**Quadro 4** - Variáveis promovedoras de bem-estar no trabalho, por autor

<b>Fernandes (2013)</b>
Prestação de serviços de qualidade à sociedade e ambiente harmonioso e colaborativo
<b>Holtz e Harold (2013)</b>
Alta consideração e níveis moderados de estrutura
<b>Silva e Ferreira (2013)</b>
Comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos direcionados ao trabalho e autonomia na tomada de decisão
<b>Antloga et al. (2014)</b>
Participação na tomada de decisão, atributos da função compatíveis com as características do colaborador e com as circunstâncias do trabalho, autonomia na tomada de decisão e reconhecimento
<b>Albuquerque et al. (2014)</b>
Prestação de serviços de qualidade à sociedade, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, ambiente agradável, condições adequadas e possibilidade de crescimento profissional
<b>Burton, Taylor e Barber (2014)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Carmo (2014)</b>
Autonomia e liberdade na execução das tarefas, efetividade organizacional, gestão compartilhada e reconhecimento
<b>Figueira (2014)</b>
Relacionamento harmonioso com os colegas, relações socioprofissionais agradáveis no ambiente de trabalho, realização do trabalho e possibilidade de crescimento profissional
<b>Lam, Spreitzer e Fritz (2014)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Lian et al. (2014)</b>

Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Priesemuth et al. (2014)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Whitman, Halbesleben e Holmes (2014)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Meier e Gross (2015)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Schermuly e Meyer (2016)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Kim, Eisenberger e Baik (2016)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho e reconhecimento
<b>Martin et al. (2016)</b>
Confiança
<b>Zapata, Carton e Liu (2016)</b>
Distribuição de recursos com equidade e relações socioprofissionais de trabalho
<b>Bledow et al. (2017)</b>
Aprendizado organizacional
<b>Gottfredson e Aguinis (2017)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho e ambiente psicologicamente seguro
<b>Cangiano, Parker e Yeo (2018)</b>
Autonomia e liberdade na execução das tarefas, recompensas e tolerância ao erro
<b>Farsen et al. (2018)</b>
Condições viabilizadoras de autoconhecimento, realização e crescimento
<b>Paz et al. (2020)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho, realização do trabalho, possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento e realização



<b>Araújo (2021)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
<b>Fogaça et al. (2021)</b>
Relações socioprofissionais de trabalho
Reconhecimento
<b>Ji et al. (2021)</b>
Proatividade

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 13 – Ranking das variáveis promovedoras de bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelo autor

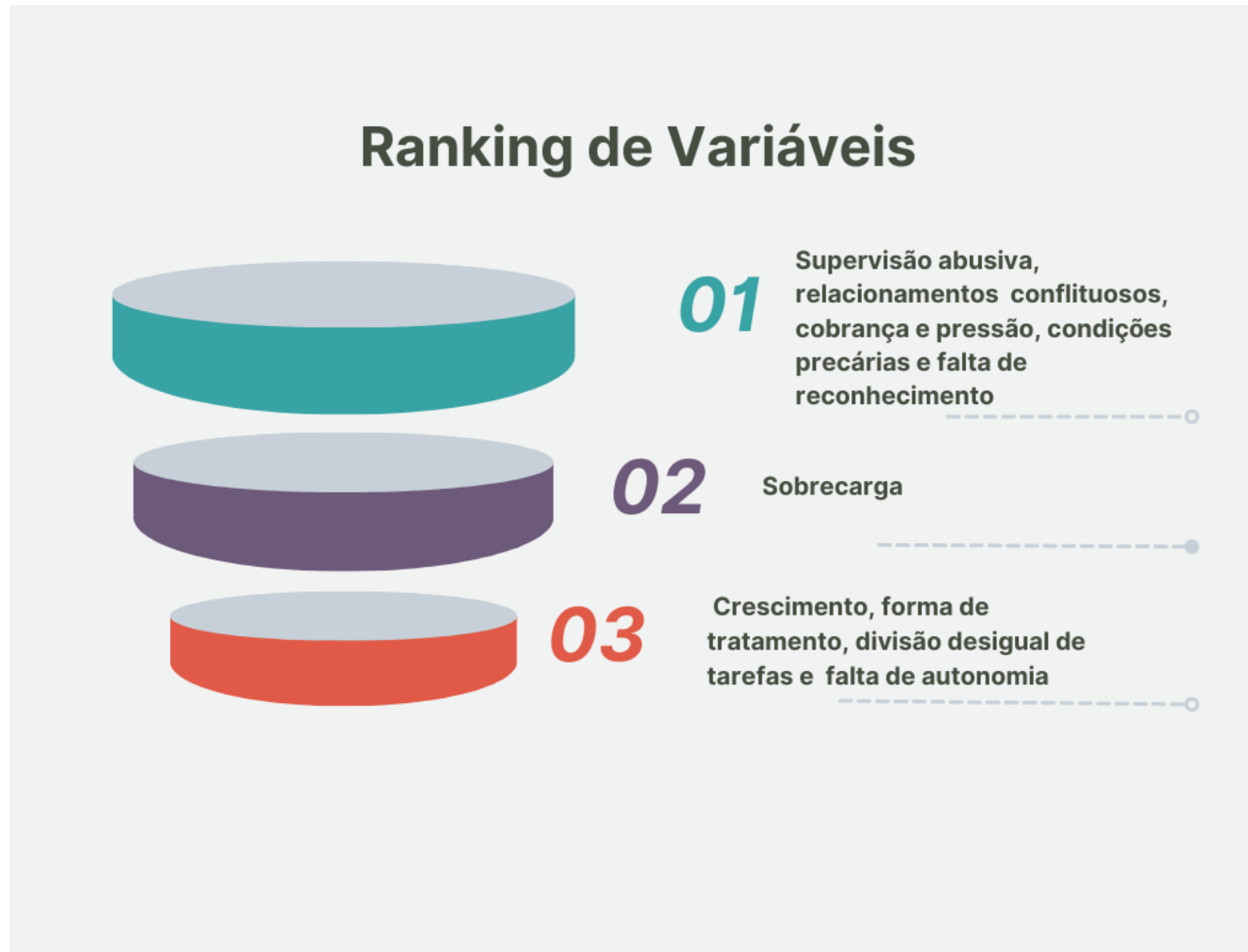
**Quadro 5** – Variáveis impeditivas de bem-estar no trabalho, por autor

<b>Fernandes (2013)</b>
Relacionamento conflituoso e forma de tratamento, falta de reconhecimento e crescimento pessoal, sobrecarga, cobrança e pressão e condições precárias de trabalho
<b>Holtz e Harold (2013)</b>
Baixa consideração e estrutura controladora
<b>Burton, Taylor e Barber (2014)</b>
Supervisão abusiva
<b>Carmo (2014)</b>
Falta de reconhecimento e crescimento pessoal, sobrecarga, cobrança e pressão, relacionamentos conflituosos, condições precárias de trabalho, descontinuidade dos trabalhos, despreparo dos chefes, divisão desigual das tarefas, subaproveitamento das competências, falta de integração das áreas e comunicação insatisfatória
<b>Figueira (2014)</b>
Estilo de gestão ineficaz: principal constituinte de mal-estar no trabalho, segundo o estudo por este autor, falta de reconhecimento, sobrecarga, cobrança e pressão, relacionamento conflituoso, desvalorização dos resultados, informática de viés tecnocêntrico, condições precárias de trabalho, tratamento diferenciado dos terceirizados, desvalorização institucional do trabalho, avaliação injusta focada no erro, separação entre concepção e execução das tarefas, falta de autonomia e divisão inadequada de tarefas
<b>Lam, Spreitzer e Fritz (2014)</b>
Falta de segurança psicológica
<b>Lian et al. (2014)</b>
Supervisão abusiva
<b>Priesemuth et al. (2014)</b>
Supervisão abusiva (comportamento hostil verbal e não verbal)
<b>Whitman, Halbesleben e Holmes (2014)</b>
Supervisão abusiva

<b>Albuquerque et al. (2015)</b>
Despreparo e arrogância gerencial, ingerência, clientelismo, distribuição injusta de cargos de confiança para não concursados, falta de autonomia, falta de reconhecimento, condições precárias de trabalho
<b>Meier e Gross (2015)</b>
Incivilidade
<b>Schermuly e Meyer (2016)</b>
Relacionamentos conflituosos
<b>Ferreira (2016)</b>
Estilo de gestão ineficaz, politicagem de liderança, apadrinhamentos, distribuição injusta de funções comissionadas, posturas autoritárias e arrogantes e convivência com gestores despreparados
<b>Martin et al. (2016)</b>
Falta de confiança
<b>Zapata, Carton e Liu (2018)</b>
Proatividade reversa: cobrança exacerbada e baixa tolerância aos erros

Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 14** – Ranking das variáveis impeditivas de bem-estar no trabalho



Fonte: elaborada pelo autor

## 2.4 Relação entre práticas administrativas, comportamentos gerenciais de apoio e bem-estar laboral

As revisões de literatura analisadas sobre competências gerenciais e bem-estar no trabalho desta dissertação permitem concluir que há pontos em comum entre os dois temas. Isso porque, a maneira como gestor atua possui determinado grau de influência e variabilidade sobre o colaborador (Adigüzel; Kuloğlu, 2019; Antloga *et al.*, 2014; Cortês *et al.*, 2019; Edelman; Slomski *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2016; Martin *et al.*, 2016; Moreira, 2019; Nunes; Martins; Mendonça, 2021; Paes *et al.*, 2021; Schermuly; Meyer, 2016; Silva; Bispo; Ayres, 2019; Soto *et al.*, 2018; Woyciekoski; Natividade; Hutz, 2014). Essa atuação depende da organização, do nível hierárquico, da área, do tipo de trabalho, do perfil da equipe, bem como de outros fatores de fundo estruturais ou conjunturais (Bergue, 2019).

As revisões que compõem o presente estudo auxiliam na interpretação dos resultados encontrados, colhidos por intermédio de escalas estruturadas e combinadas, cujos fatores norteiam a sistematização e a verificação dos elos encontrados durante a realização da pesquisa.

Entre as práticas administrativas que se relacionaram positivamente com o bem-estar no trabalho e tiveram alta frequência no estudo sobre competências gerenciais, destacaram-se: cidadania organizacional, estratégica organizacional, desenvolvimento sustentável, relacionamento socioprofissional, competência adaptativa, inovação, justiça organizacional e proatividade. Considerando o tema e seu significado, o estudo apresentará a articulação entre o comportamento gerencial que tem o condão de impulsioná-las e o possível efeito no comportamento sobre o bem-estar dos colaboradores.

Em princípio, observa-se que a liderança pode fomentar a cidadania organizacional (comportamento discricionário, que inclui realizar tarefas fora da descrição formal do cargo, como ajudar colegas de equipe com atividades adicionais) ao permitir que os colaboradores tenham liberdade para tomar decisões e agir de forma independente, sem a necessidade de supervisão constante (Liu; Van Dooren, 2014; Slomski *et al.*, 2021).

Na prática, a conduta proporciona ambiente psicologicamente seguro no qual os colaboradores se sentem mais confiantes em relação aos gestores e colegas de trabalho (Gottfredson; Aguinis, 2017). Esse tipo de comportamento enquadra-se no fator Relações Humanas e Inovação, conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras, visto que para ocorrer necessita que o chefe imediato se empenhe em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras; bem como incentive o desenvolvimento das pessoas por meio de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências (Freitas, 2019).

Além disso, pode-se considerar que o envolvimento com o trabalho é um dos aspectos do afeto positivo de bem-estar no trabalho (Siqueira; Padovam, 2008). O indivíduo, ao ter a possibilidade de ir além das tarefas cotidianas, tem a possibilidade de desenvolver seu próprio potencial (Paschoal; Tamayo, 2008).

A liderança, também, pode contribuir para incentivar o alcance da estratégia organizacional, ao esclarecer o valor e o sentido das tarefas para o colaborador (Paz, 2018). Ademais, à medida que o indivíduo produz adequadamente, é recompensado com a lealdade dos líderes estratégicos, que passam a considerá-los nas decisões (Stamevska; Stamevski, 2020). Esse tipo de comportamento enquadra-se no fator Processos e Resultados, agrupamento de competências voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais, visto que para ocorrer necessita que o chefe defina estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.

Esse comportamento pode ser enquadrado, ainda, no contexto de Relações Humanas e Inovação, pois o chefe estimula o envolvimento das pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões; além de se comunicar de forma clara, objetiva e coerente os objetivos (Freitas, 2019). Por outro lado, nota-se que também se enquadra no campo de afeto positivo de bem-estar no trabalho, devido à ampliação ou construção de significado (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

Em decorrência da imagem positiva gerada, as organizações têm adotado práticas de desenvolvimento sustentável entres suas estratégias de visibilidade. E embora não possuam as competências necessárias voltadas ao tema, buscam melhorar o bem-estar dos

colaboradores e oferecem opções de trabalho inovadoras e criativas (Bizarria *et al.*, 2020).

Tendo em vista que o desenvolvimento sustentável se traduz no equilíbrio entre crescimento econômico e conservação da natureza a partir de soluções, por vezes, inovadoras, pode-se dizer que o tema se converte em serviços de qualidade, concretizando, desse modo, os direitos dos cidadãos, sendo um forte indicador de bem-estar no trabalho, pois os funcionários se sentem realizados ao fazer uma boa contribuição para a sociedade (Fernandes, 2013; Albuquerque *et al.*, 2015).

Ao encorajar práticas sustentáveis, o gestor atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, comportamento inerente ao grupo de competências gerenciais Interesse Público, que abrange princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência (Freitas, 2019). De outra forma, percebe-se que o tema também se enquadra no campo de afeto positivo, devido à ampliação ou construção de significado (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014), à satisfação no trabalho (Siqueira; Padovam, 2008) e ao orgulho de o trabalhador realizar atividades sem provocar danos ambientais e sociais, agindo de maneira ética e transparente (Paschoal; Tamayo, 2008).

Essa construção de significado somente tem condições de prosperar se as relações socioprofissionais entre supervisores e colaboradores gerarem impacto importante nos três indicadores de qualidade de vida e bem-estar no trabalho: comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho (Silva; Ferreira, 2013). As relações progredem principalmente quando os gestores escutam os colegas de trabalho, incentivam o trabalho em equipe, estabelecem metas realistas e valorizam o potencial dos parceiros, possibilitando a realização das tarefas solicitadas (Carmo, 2014; Figueira, 2014; Fogaça *et al.*, 2021).

Além disso, as relações interpessoais dentro do contexto laboral desempenham um papel compensador, especialmente quando as condições de trabalho são avaliadas negativamente (Albuquerque *et al.*, 2015; Slomski *et al.*, 2021). Ao empenhar-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras (Freitas, 2019), o gestor promove o agrupamento de competências gerenciais Relações Humanas e Inovação como condição favorável ao desenlace de afeto positivo, em



decorrência da satisfação encontrada no ambiente laboral (Siqueira; Padovam, 2008), pautada na segurança psicológica e no apoio social (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

E essa segurança e apoio são imprescindíveis para o contexto da competência adaptativa, muito associada ao florescimento de comportamentos inovadores e inspirada pela liderança transformacional, devido ao estímulo à inovação, inovação e pensamento independente (Godoy; Mendonça, 2020). Ela representa a capacidade de o indivíduo expandir seu domínio de competência por intermédio de novos conhecimentos e habilidades, os quais permitem que o indivíduo progrida alcançando mudanças comportamentais e percepções de novos. O desenvolvimento dessa competência está sujeito à influência de fatores contextuais e pessoais (Godoy; Mendonça, 2020).

Ao empenhar-se em incentivar o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências, comportamento ligado a Relações Humanas e Inovação, o gestor favorece o afeto positivo em decorrência da satisfação que o subordinado encontra no ambiente laboral (Siqueira; Padovam, 2008), pautado na segurança psicológica e no apoio social (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014), no desenvolvimento do próprio potencial e avanço no alcance de suas metas de vida (Paschoal; Tamayo, 2008).

Não se pode olvidar, porém, do caráter intrínseco (interno/intrapessoal) dessa competência. Deve-se considerar que cada indivíduo avalia sua própria vida e vivencia os afetos a partir de recursos internos, como personalidade, mas também em função dos eventos que experiêcia. É certo que alguns fatores que favorecem a satisfação no trabalho estejam sob a órbita das chefias, mas as pessoas são diferentes quanto às disposições pessoais. Desse modo, os gestores afetam de modo parcial as respostas dos colaboradores (Woyciekoski; Natividade; Hutz, 2014).

Por sua vez, a inovação, considerada um competência (Sudirman *et al.*, 2019) essencial aos gerentes públicos eficazes, depende de um ambiente organizacional acolhedor, em que prospera dentro da cultura do tipo empreendedora, a qual serve de elo entre suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento, recompensa e realização profissional. Para o florescimento da inovação, os profissionais devem ter autonomia e

liberdade, o que lhes permite usar métodos criativos para resolver problemas reais.

Nesse passo, ao dar autonomia e liberdade na execução das tarefas, o gestor apresenta confiança nos colaboradores e apreço pela criatividade deles (Carmo, 2014). A inovação confere ao grupo de competências gerenciais Relações Humanas e Inovação mais um momento de destaque, em razão de a chefia imediata conduzir mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo; incentivar o desenvolvimento das pessoas para que expressem suas competências; delegar atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas (Freitas, 2019). Esses comportamentos despertam a satisfação no ambiente laboral (Siqueira; Padovam, 2008), pautada na segurança psicológica e no apoio social (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014), no desenvolvimento do próprio potencial e avanço no alcance dos objetivos (Paschoal; Tamayo, 2008), favorecendo, inclusive, o entusiasmo (Van Horn *et al.*, 2004).

Dessa forma, assim como a inovação prospera em um ambiente de autonomia, o mesmo ocorre com a proatividade, que é estimulada quando a confiança dos colaboradores nos líderes traz motivação e contentamento. Os colaboradores trabalham além do tempo e executam tarefas com alta qualidade, possibilitando o sucesso organizacional (Fontenele; Rodrigues, 2017). A proatividade, portanto, necessita da expressão de comportamentos de Relações Humanas e Inovação, como a promoção de um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitem, cooperem e confiem umas nas outras; delegação de atribuições às pessoas de modo a considerar os interesses, as aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas (Freitas, 2019).

É inegável que o grupo possibilita o alcance de afeto positivo, pois a possibilidade de agir de forma proativa estimula o sentimento de pertencimento e autorrealização, o que resulta na realização plena do indivíduo (Espírito Santo, 2022). Porém, os resultados da proatividade (ações autoiniciadas e orientadas para o futuro para provocar mudanças) em uma perspectiva de bem-estar podem seguir dois caminhos: no primeiro caso, ser proativo no trabalho pode aumentar a vitalidade dos colaboradores por meio da percepção de que são competentes. No segundo caso, o comportamento proativo pode gerar

efeitos prejudiciais para o bem-estar deles, quando supervisores punitivos reagem negativamente culpando-os por seus erros (Cangiano *et al.*, 2019). Em outra vertente, a proatividade, pode ser benéfica para o bem-estar dos colaboradores, pois quando são criativos e inovadores e produzem bons resultados, recebem compensação, aumentando assim o seu bem-estar e satisfação.

Por outro lado, pode resultar em desperdício de recursos, tensão e preocupação (Ji *et al.*, 2021). Outro ponto que merece registro é a relação entre afeto positivo e comportamentos proativos. Muito pouco ou muito afeto positivo pode prejudicar comportamentos proativos no trabalho (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

Por último, a percepção de justiça organizacional baseia-se em tratamentos de justiça oferecidos pelos gestores. Portanto, comportamentos de apoio dos supervisores podem melhorar a percepção geral de justiça pelos subordinados, podendo afetar processos, atitudes e comportamentos (Soto *et al.*, 2018). O gestor deve impor limites à própria atuação, no sentido de sempre buscar equilíbrio em suas condutas (Holtz; Harold, 2013), pois os colaboradores se engajam mais à medida que os supervisores fazem escolhas de distribuição de recursos com equidade (Zapata *et al.*, 2016).

Esse tema guarda relação com o agrupamento de competências gerenciais Processos e Resultados. Ao distribuir atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas, o gestor deve privilegiar uma divisão equilibrada. Guarda relação também com Relações Humanas e Inovação, pois o líder deve gerenciar privilegiando a harmonia e a imparcialidade (Freitas, 2019). Estimula, ainda, afeto positivo, guiado pela segurança psicológica. Do contrário, pode ser fonte de dissabores e proporcionar o afeto negativo, que inclui exaustão emocional (sobrecarga e esgotamento dos recursos emocionais) e comprometimento organizacional (desprazer no envolvimento com a instituição), o qual também tem incidência no aspecto motivacional (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

Em suma, conclui-se que cidadania organizacional, estratégica organizacional, desenvolvimento sustentável, relacionamento socioprofissional, competência adaptativa, inovação, proatividade, justiça organizacional estão sob influência dos gestores, que a depender do comportamento, podem ou não contribuir para estimular

as atitudes dos colaboradores, como o modo de perceber o ambiente, de se comprometer e de se comportar (Quadro 6).

Uma forma de avaliar a qualidade das organizações é analisar como elas estimulam e valorizam seus colaboradores. Por isso, é essencial compreender as práticas gerenciais que favorecem o bem-estar e a motivação dos profissionais.

**Quadro 6** – Síntese da relação entre práticas administrativas, comportamentos gerenciais de apoio e bem-estar laboral

No/Na(s)...	o gestor...	e o colaborador obtém...
<b>Cidadania organizacional</b>	empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras; incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	envolvimento com o trabalho e desenvolvimento do próprio potencial.
<b>Contribuição para a estratégia</b>	define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais; estimula o envolvimento das pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões; comunica-se de forma clara, objetiva e coerente.	ampliação ou construção de significativo.
<b>Desenvolvimento sustentável</b>	atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público.	ampliação ou construção de significado; satisfação no trabalho e orgulho do que faz.
<b>Relações socioprofissionais</b>	empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	comprometimento organizacional afetivo; satisfação no trabalho; afetos positivos dirigidos ao trabalho; segurança psicológica e apoio social.
<b>Competência adaptativa (fortalecida pela liderança transformacional)</b>	empenha-se em incentivar o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	segurança psicológica e apoio social; desenvolvimento do próprio potencial e avanço no alcance de suas metas de vida.
<b>Inovação</b>	conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo; incentiva o desenvolvimento das pessoas para que expressem suas competências; delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses,	satisfação no ambiente laboral; segurança psicológica e apoio social; desenvolvimento do próprio potencial e avanço no alcance de suas metas de vida; entusiasmo.

	aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	
<b>Proatividade (fortalecida pela cultura do tipo empreendedora)</b>	empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras; delega atribuições às pessoas considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	sentimento de pertencimento e autorrealização.
<b>Justiça organizacional</b>	distribui atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas; gerencia privilegiando a harmonia e a imparcialidade.	segurança psicológica.

Fonte: elaborado pelo autor



3

## 3

## ANÁLISE EMPÍRICA DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Neste capítulo são apresentadas as informações relevantes acerca do desenho da pesquisa; da organização, da população e da amostra; do instrumento de pesquisa; da coleta e análise dos dados.

### 3.1 Desenho da pesquisa

Trata-se de pesquisa em administração do tipo básica, cujo elemento chave é examinar a interação entre pessoas, sendo uma investigação científica motivada pelo desejo de entender um determinado fenômeno: em que nível a expressão de competências gerenciais influencia o bem-estar no trabalho.

As competências gerenciais são as variáveis independentes por influenciar a outra variável denominada bem-estar no trabalho, fenômeno a ser explicado ou descoberto (Marconi; Lakatos, 2019).

O trabalho combina, portanto, uma dimensão descritiva e outra explicativa. É descritiva à medida que pretendeu coletar, analisar, interpretar e representar os dados oriundos do questionário aplicado, tornando possível obter uma fotografia do estado atual da organização, no que se refere à relação acima mencionada.

Por outro lado, a pesquisa adota também uma abordagem quantitativa com propósito explicativo devido ao fato de os dados gerados a partir das medições, serem analisados por procedimentos estatísticos, cujo intuito é investigar as relações entre as variáveis estudadas (Creswell, 2013).

Este caráter está devidamente alinhado com a estratégia da pesquisa, uma vez que por meio da escala de competências gerenciais no setor público e da escala de bem-estar no trabalho foi possível estudar a relação entre as duas variáveis; bem como mediante as respostas dadas aos campos sociodemográficos e funcionais analisar as características do grupo participante (Gil, 2002; Matias-Pereira, 2019).



Para a realização deste estudo, optou-se por utilizar escalas confiáveis e validadas. Os itens destas escalas foram transcritos para um instrumento único, que foi aplicado no Superior Tribunal Militar.

A dimensão exploratória possui delineamento correlacional e recorte transversal. Como o próprio nome indica, a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, sendo orientada para a descoberta, abrindo as portas para percepções, comportamentos e necessidades (Gil, 2002).

No que tange ao delineamento correlacional, pretende-se avaliar relações entre variáveis e o grau de associação entre determinados construtos: competências gerenciais e bem-estar (Baptista; Campos, 2016). Constitui-se em recorte transversal, por haver recorte no tempo e a exposição e o desfecho dos fatos ocorrerem simultaneamente (Bastos; Duquia, 2007).

### 3.2 Lócus, população e amostra

O Superior Tribunal Militar da União, sediado em Brasília-DF, junto com Tribunais e Juízes Militares instituídos por lei (órgãos de Primeira Instância), distribuídos no território nacional, compõe a Justiça Militar da União (JMU).

Conforme a Constituição (Brasil, 1988), à JMU compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei, sendo essa sua função basilar. Contudo, também desempenha função de natureza executiva quando, por exemplo, concede licenças e férias aos seus servidores e magistrados; bem como desempenha função legislativa quando, a título de exemplo, legisla sobre normas internas (Justen Filho, 2023).

Este ramo especializado da justiça nacional guarda como identidade os seguintes elementos:

**Missão:** processar e julgar crimes militares definidos em Lei a fim de contribuir para a promoção da Justiça.

**Visão:** ser reconhecida pela sociedade como instituição de excelência do Poder Judiciário

**Valores:** ética, imparcialidade, acessibilidade, modernidade, celeridade, responsabilidade social e ambiental e transparência (Brasil, 2020, p. 15).

Essa identidade dá vida ao organograma, que descreve uma organização tradicional, de molde funcional, característica da Administração Pública brasileira, possuindo, de acordo com Aganette e Aganette (2022), autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, descentralização das decisões e ênfase na especialização.

É o Ato Normativo nº 540, de 22 de fevereiro de 2022 que dita competências das unidades administrativas e de seus respectivos titulares, ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas. Esse normativo, inclusive, orienta gestores e servidores no desempenho das atividades, distribuídos no organograma do STM<sup>1</sup>.

No STM, atualmente, trabalham 768 colaboradores, sendo 490 servidores, 28 comissionados sem vínculo efetivo com a Administração Pública, 55 estagiários e 195 militares, além dos 15 ministros que estão presentes no nível estratégico da instituição. Há 181 gestores, que exercem a gestão dos subordinados e tomam decisões relativas à unidade a qual gerenciam, a depender do nível hierárquico, que pode ser estratégico, tático e operacional. Por sua vez, os subordinados realizam trabalhos técnicos ou de análise, de natureza jurídica, administrativa ou especializada, podendo também prestar assistência ou assessoramento a gestores.

Para fins desta pesquisa, inclui-se na população do Questionário o número total de agentes públicos que desempenham suas atividades nas dependências do STM, de diferentes situações funcionais e vínculos:

- Servidor de cargo efetivo;
- Comissionado sem vínculo com a Administração Pública;
- Estagiários,
- Militares.

Das 768 pessoas que receberam o questionário, 274 pessoas responderam ao questionário, e este é o quantitativo a ser considerado nesta pesquisa – o valor corresponde a 35,7% do total e representa a

---

<sup>1</sup> Disponível em:  
[https://www.stm.jus.br/images/arquivos/institucional/Organograma\\_STM\\_2022.pdf](https://www.stm.jus.br/images/arquivos/institucional/Organograma_STM_2022.pdf)

Amostra. Quanto à caracterização da amostra, a Tabela 4 resume as principais informações a respeito dos respondentes.

**Tabela 4** – Caracterização da amostra

Variável	Categorias	Frequência	Frequência Relativa
<b>Sexo</b>	Masculino	165	60,22%
	Feminino	105	38,32%
	Prefere não dizer	4	1,46%
<b>Idade</b>	Até 29 anos	20	7,3%
	Entre 30 e 39 anos	76	27,74%
	Entre 40 e 49 anos	82	29,93%
	Entre 50 e 59 anos	82	29,93%
	Mais de 60 anos	14	5,10%
<b>Vínculo com STM</b>	Comissionado	11	4,02%
	Estagiário	17	6,20%
	Militar	93	22,99%
	Servidor Efetivo	183	66,79%
<b>Regime de Trabalho</b>	Híbrido	78	28,46%
	Teletrabalho	23	8,4%
	Presencial	173	63,14%
<b>Unidade</b>	Atividade-fim	68	24,82%
	Atividade-meio	193	70,44%
	Não sabe/não respondeu	13	4,74%
<b>Tempo de serviço público</b>	Até 9 anos	44	16,06%
	Entre 10 e 19 anos	104	37,96%
	Entre 20 e 29 anos	61	22,26%
	Entre 30 e 39 anos	52	18,98%
	Mais de 40	13	4,74%
<b>Tempo de STM</b>	Até 9 anos	140	51,09%
	Entre 10 e 19 anos	74	27,01%
	Entre 20 e 29 anos	42	15,33%
	Mais de 30 anos	18	6,57%
<b>Tempo com o atual gestor</b>	Até 4 anos	205	74,82%
	Entre 5 e 9 anos	48	17,52%
	Mais de 10 anos	21	7,66%
<b>Nível de escolaridade</b>	Doutorado	11	4,02%
	Ensino Médio	20	7,3%
	Ensino Superior	75	27,37%
	Especialização	148	54,01%
	Mestrado	20	7,3%
<b>Nível de escolaridade do cargo</b>	Ensino Médio	115	41,97%
	Ensino Superior	159	58,03%

Fonte: elaborada pelo autor

Assim, com a análise dos resultados é possível observar que algumas das características dos colaboradores são mais ou menos frequentes. Dessa forma, é possível traçar o perfil dos respondentes. A Tabela 4 evidencia que mais da metade dos participantes são servidores do sexo masculino, efetivos, com regime de trabalho presencial. Os respondentes em sua maioria realizam atividades-meio ou de suporte administrativo da instituição, têm entre 10 e 19 anos trabalhando no serviço público, mas a maior parte tem até 9 anos trabalhando no STM, e tem menos de 5 anos com o gestor atual. Em sua maioria, os participantes responderam que têm algum tipo de especialização. O nível de escolaridade não apresenta muita diferença de quantitativo no que diz respeito ao ensino médio e ao ensino superior, embora a escolaridade no geral seja muito elevada, o que sugere que a maior parte das pessoas em cargo de nível médio tem escolaridade superior.

### **3.3 Instrumento**

Inicialmente, objetivando verificar se todos os itens dos questionários se mostravam compreensíveis para todos os membros da população, foi aplicado um pré-teste para uma amostra de onze colaboradores. Os critérios de seleção foram a abrangência dos cargos e desejo de participar. Participaram do pré-teste: dois analistas judiciários da área administrativa, duas psicólogas, um revisor de texto, dois estagiários, dois militares e dois técnicos judiciários.

Os participantes foram orientados a fazer uma revisão do texto, verificar a objetividade e a clareza dos enunciados, atentar às alternativas de resposta em cada pergunta, as dificuldades, o tempo de resposta e analisar o texto introdutório, facilitando a tomada de decisão (Babbie, 2003). Desse modo, foi possível realizar alguns ajustes no questionário. A totalidade dos participantes respondeu aos questionários e enviou críticas e sugestões.

As sugestões relativas a alterações na redação, sem alterar o entendimento dos itens, foram acatadas em sua totalidade. As contribuições referentes a mudanças na estrutura dos questionários foram aceitas e os ajustes no Google Forms foram realizados. A fim de verificar a hipótese de pesquisa proposta no presente estudo, foi então

aplicado questionário de modo oficial no STM, subdividido em três partes.

### 1ª Parte

A Escala de Competências Gerenciais no Setor Público (ECGESP) foi construída adotando os procedimentos estabelecidos de validação e confiabilidade. A escala divide-se entre autoavaliação e heteroavaliação, que possuem os mesmos fatores com nomes e definições para ambos os formatos de pesquisa. Embora isso ocorra, salienta-se que há diferenças significativas entre os formatos, notadamente, com relação ao diagnóstico e desenvolvimento de competências. Constituem fatores dessa escala:

**Quadro 7** – Fatores da ECGESP e definições

Nome do fator	Definição do fator
<b>Processos e Resultados</b>	Agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais.
<b>Relações humanas e inovação</b>	Conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras.
<b>Interesse público</b>	Grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência.

Fonte: adaptado pelo autor, a partir de Freitas (2019)

Essa escala é subdividida em três fatores. São eles:

- Processos e Resultados (12 comportamentos);
- Relações Humanas e Inovação (13 comportamentos); e
- Interesse Público (4 comportamentos).

A ECGSP apresenta competências gerenciais no formato de comportamento observável, formado por verbo + objeto + critério ou condição, podendo ser aplicada a servidores públicos de diversos segmentos, cargos e níveis hierárquicos da Administração Pública. É composta por três fatores. O primeiro, “Processos e Resultados”, representado por doze itens; o segundo, “Relações Humanas e Inovação”, representado por treze itens; por último, “Interesse Público”, representado por quatro itens. Os três fatores reunidos explicaram

83,93% da variância do construto, com índice de confiabilidade de 0,962 (Freitas, 2019).

## 2ª Parte

A Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) foi construída e validada como medida de bem-estar laboral, compreendendo uma dimensão afetiva e uma dimensão cognitiva. A primeira é formada por emoções e humores no trabalho e a segunda é formada por percepções de expressividade e realização pessoal no trabalho. Os três fatores dessa escala estão discriminados a seguir.

**Quadro 8** – Fatores da EBET e definições

Nome do fator	Definição do fator
<b>Afeto positivo</b>	Conjunto de itens que expressam sentimento transitório formado por emoções e humores agradáveis, como estado de alerta, de entusiasmo e de atividade.
<b>Afeto negativo</b>	Conjunto de itens que expressam sentimento transitório formado por emoções e humores desagradáveis, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes.
<b>Realização</b>	Conjunto de itens que expressam a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida.

Fonte: adaptado de Paschoal e Tamayo (2008)

Esta escala é subdividida em três fatores, são eles:

- Afetivo Negativo e Afetivo Positivo (21 itens); e
- Realização (9 itens).

A EBET extrai a percepção do respondente no que se refere a emoções/humores positivos, emoções/humores negativos e expressividade/realização no trabalho, elementos constitutivos da EBET. Esta é composta por três fatores. O primeiro, “Afeto Positivo”, representado por nove itens; o segundo, “Afeto Negativo”, representado por doze itens; por último, “Realização”, representado por nove itens. Os três fatores reunidos explicaram 57,30% da variância do construto, sendo que os coeficientes de fidedignidade variaram de 0,88 a 0,93. A EBET apresentou parâmetros psicométricos excelentes, facilitando a percepção de que o ambiente de trabalho é um “lugar privilegiado de

emoções e, fundamentalmente, de realização e de construção da felicidade pessoal”, podendo servir como ferramenta de diagnóstico organizacional, conforme (Paschoal; Tamayo, 2008, p. 20).

### **3ª Parte**

Por meio dos dados sociodemográficos e funcionais o questionário permitiu coletar informações gerais sobre os colaboradores da instituição, servindo de amostra representativa da população, possibilitando conhecer a distribuição das características funcionais dos respondentes. Esta parte é composta por 10 itens e nela o participante é convidado a informar: sexo, idade, vínculo com o STM, regime de trabalho, unidade, tempo de serviço público, tempo no STM, tempo com atual gestor, nível de escolaridade e nível de escolaridade do cargo.

## **3.4 Coleta de dados**

No período compreendido entre 3/4/2023 e 28/4/2023 ocorreu a coleta de dados, caracterizada como levantamento de opiniões, por meio eletrônico. O instrumento foi aplicado por meio de questionário eletrônico Google Forms e encaminhado diretamente aos colaboradores, com autorização do Tribunal, por intermédio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A partir de uma amostragem flexível, voluntária e por adesão, responderam ao questionário 274 participantes (taxa de retorno de 35,7%).

A fim de verificar qual o número significativo ideal de respostas completas da população, utilizou-se a calculadora disponibilizada pelo SurveyMonkey e o resultado obtido com um grau de confiança de 95% (porcentagem que revela o quanto é possível estar confiante de que a população selecionaria uma resposta dentro de determinado intervalo) e margem de erro de 5% (indica o nível de correspondência dos resultados da pesquisa com as opiniões da população) foi de 257 respondentes, conforme observado na Figura 15. Dessa forma, a amostra de 274 respondentes mostrou-se expressiva.

**Figura 15** – Tamanho da Amostra SurveyMonkey

Tamanho da população	Grau de confiança (%)	Margem de erro (%)
768	95	5
<b>Tamanho da amostra</b>		
<b>257</b>		

Fonte: [SurveyMonkey](#)

No âmbito do presente estudo, embora a ECGESP divida-se entre autoavaliação e heteroavaliação, os respondentes assinalaram os itens a partir da assertiva “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais”, somente no formato de heteroavaliação, tendo em visto o objetivo deste trabalho. Quanto à EBET, no que concerne aos fatores “Afeto Positivo” e “Afeto Negativo”, os respondentes assinalavam os itens a partir da seguinte premissa: “No último ano, meu trabalho tem me deixado...”; no que tange ao fator “Realização”, assinalavam as afirmações que representavam o próprio trabalho.

Para ambos os instrumentos, a resposta era assinalada numa escala Likert de 5 pontos. No caso da ECGESP, de “Discordo Totalmente” a “Concordo totalmente”. No caso da EBET, quanto aos fatores Afeto Positivo e Afeto Negativo, de “Nem um pouco” a “Extremamente”; quanto ao fator Realização, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

O estudo foi baseado em um formulário dividido em seis partes, que abordaram os seguintes aspectos: Processos e Resultados; Relações Humanas e Inovação; Interesse Público; Afeto Positivo junto com Afeto Negativo; Realização; Dados Sociodemográficos e Funcionais.

O banco de dados utilizado no estudo consistiu em 274 respostas para as 69 perguntas do questionário. Para compreender melhor as características desses dados, foram realizadas análises exploratórias em cada categoria.



### 3.5 Procedimento de análise de dados

Para a realização das análises, o banco de dados foi manipulado visando facilitar a compreensão e a limpeza dos dados. Foi utilizado o *software* RStudio, em sua versão mais recente (4.2.2), para realizar todas as etapas necessárias no processo de análise.

Antes de realizar a análise da relação entre os fatores das Competências Gerenciais com os fatores de Bem-Estar no Trabalho, foi desenvolvida a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que consiste em separar as perguntas mais correlacionadas entre fatores, de forma a reduzi-las à constructos relevantes (Hair *et al.*, 2009).

Para confirmar e validar os resultados da seção anterior, foi utilizada a análise fatorial confirmatória com o cálculo dos índices de ajuste incremental: Índice de Ajuste Comparativo (CFI), Índice de Tucker Lewis (TLI), Índice de não centralidade relativa, em que se espera que os índices tenham valores acima de 0,95, e os índice de ajuste absoluto: raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) e raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), e espera-se que tenham valores menores, abaixo de 0,08. (Hair *et al.*, 2009).

Logo, pode-se observar que os fatores das escalas estavam melhor definidos e estruturados. Assim, teve-se a indicação de que o questionário aplicado estava bem estruturado e os constructos bem divididos. Por serem escalas já estudadas e estruturadas na literatura, os resultados obtidos já eram esperados, porém não tornava a validação dispensável.

Essas condições, juntamente com o objetivo e a hipótese a ser testada, nortearam as escolhas do método mais apropriado para análise da hipótese do presente estudo, a qual está apresentada no Quadro 9.

**Quadro 9** – Hipótese e respectiva técnica de análise de dados

Hipótese	Técnica de análise
A expressão de competências de gestores, na percepção dos colaboradores, influencia o bem-estar no trabalho desses servidores	Correlação de Kendall

Fonte: elaborado pelo autor

# 4

# 4

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão expostas as principais evidências do estudo, baseadas na análise quantitativa dos dados coletados por meio do questionário aplicado<sup>2</sup>. A análise e discussão dos resultados à luz da literatura também serão apresentados de forma separada e posteriormente à apresentação dos resultados. Os resultados e discussões estão organizados de acordo com os objetivos propostos para a pesquisa.

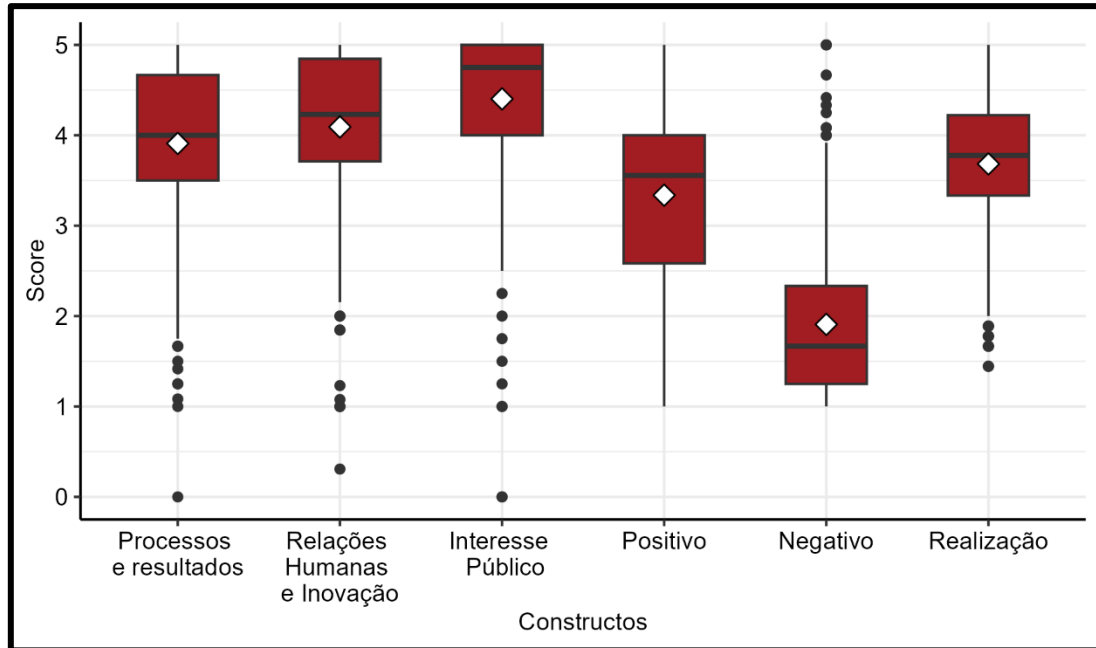
### 4.1 Análise da relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho

Para avaliar as correlações, inicialmente foram calculados os escores dos respondentes para cada constructo, fazendo a média aritmética das respostas considerando a escala das perguntas de 1 a 5. Dessa forma, a cada respondente é atribuída a média das respostas agrupadas por constructo, de forma que a análise fatorial garante a verossimilhança dos escores com as respostas reais, isto é, as perguntas estão relacionadas entre si (dentro de cada grupo de perguntas) e não têm respostas aleatórias. Os resultados são apresentados a seguir:

---

<sup>2</sup> O autor contou com o apoio de especialistas em estatística para analisar os dados coletados no Survey.

**Gráfico 7 – Boxplot dos constructos pelos escores**



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 5 – Medidas resumo dos escores de cada constructo**

Estadística	Processos e Resultados	Relações Humanas e Inovação	Interesse Público	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização
Média	3,91	4,09	4,40	3,34	1,91	3,68
Desvio Padrão	0,95	0,88	0,85	1,07	0,88	0,86
Mínimo	0,00	0,31	0,00	1,00	1,00	1,44
1º Quartil	3,50	3,71	4,00	2,58	1,25	3,33
Mediana	4,00	4,23	4,75	3,56	1,67	3,78
3º Quartil	4,67	4,85	5,00	4,00	2,33	4,22
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

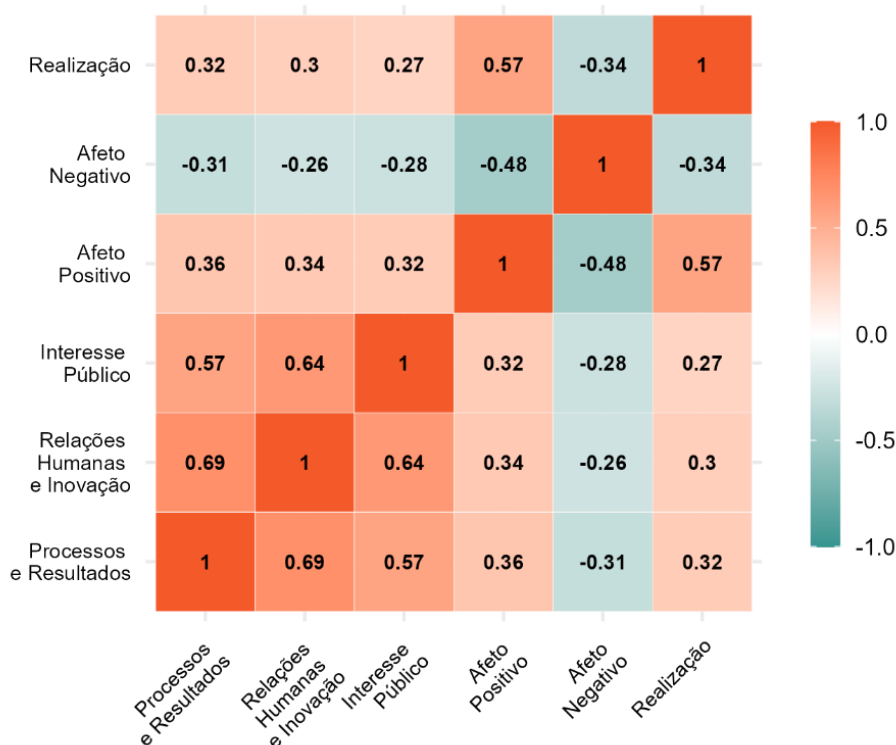
Fonte: elaborada pelo autor

Nota-se que os valores estão bem concentrados entre 3 e 5, exceto o escore para o fator Afeto Negativo que tem o sentido inverso na escala (respostas próximas de 1 tem um sentido positivo). Os pontos no gráfico são valores discrepantes e são observados em todos os constructos, com exceção do fator “Afeto Positivo”, que apresentou

escores mais distribuídos, isto é, menos concentrados. Além disso, as competências gerenciais apresentam alguns valores iguais a zero, isto porque uma das opções de resposta era “Não se aplica”.

Na Tabela 5 pode-se observar mais precisamente os valores que são mostrados no gráfico e nota-se que “Interesse Público” obteve maior média e mediana, indicando que a maioria dos respondentes “Concordaram” ou “Concordaram totalmente” com grande parte das perguntas. Pode-se observar, também, que os respondentes indicaram concordar mais com o fator Realização do que com o fator Afeto Positivo. Na Gráfico 8 são apresentadas as correlações entre os escores, através do coeficiente de correlação de Kendall, uma vez que os dados não indicam ter normalidade (Kendall, 1938; Conover, 1999).

**Gráfico 8** – Correlação entre os constructos



Fonte: elaborado pelo autor

Logo, a partir da Gráfico 8 nota-se que as competências gerenciais apresentam influência sobre o bem-estar dos colaboradores do Superior Tribunal Militar. Quando analisados os dados numéricos oriundos das correlações com a barra vertical ao lado direito, observa-se que os números positivos ficaram todos entre 0.0 e 0.5. Exceção feita

aos dados associados a “Afeto Negativo”, pois operam em sentido oposto. E é neste contexto que o fator “Processos e Resultados”, agrupamento das competências voltado ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais, apresenta melhor correlação com os fatores de Bem-Estar no Trabalho, conforme Tabela 6.

Além disso, observa-se que o fator de “Afeto Positivo” tem correlação moderada com realização, indicando que as pessoas que responderam de forma positiva no fator de Afeto Positivo tenderam a responder de forma positiva no fator de Realização. Conforme salientam Paschoal e Tamayo (2008), bem-estar no trabalho pode ser organizado com base em afeto, realização/expressividade, vindo a reforçar a ideia de que o ambiente de trabalho é um lugar privilegiado para as emoções e, principalmente, para a realização e a construção da felicidade pessoal. A seguir, apresentam-se os dados relativos às correlações.

**Tabela 6** – Correlação entre “Processos e Resultados” e fatores de bem-estar no trabalho

Processos e Resultados	Afeto Positivo	<b>0.36</b>
Processos e Resultados	Afeto Negativo	<b>-0.31</b>
Processos e Resultados	Realização	<b>0.32</b>

Fonte: elaborada pelo autor

Abaixo dessa marca, encontram-se “Relações Humanas e Inovação”, conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras:

**Tabela 7** – Correlação entre “Relações Humanas e Inovação” e fatores de bem-estar no trabalho

Relações humanas e Inovação	Afeto Positivo	<b>0.34</b>
Relações humanas e Inovação	Afeto Negativo	<b>-0.26</b>
Relações humanas e Inovação	Realização	<b>0.3</b>

Fonte: elaborada pelo autor

E “Interesse Público”, grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência. Nota-se, ainda, que este grupo apresenta fator negativo mais brando do que o grupo anterior.

**Tabela 8** – Correlação entre “Interesse Público” e fatores de bem-estar no trabalho

Interesse Público	Afeto Positivo	<b>0.32</b>
Interesse Público	Afeto Negativo	<b>-0.28</b>
Interesse Público	Realização	<b>0.27</b>

Fonte: elaborada pelo autor

**Tabela 9** – Modelos de regressão entre os fatores de bem-estar no trabalho e competências gerenciais

Fatores de Bem-Estar no Trabalho (Variável Explicativa)	Fatores de Competências Gerenciais (Variável Critério)	R <sup>2</sup>	Estimativa	Erro-padrão		P-valor
Afeto Positivo	Processos e Resultados	16,8%	0,449	0,073		<0,001
Afeto Positivo	Relações Humanas e Inovação	12,1%	0,371	0,065		<0,001
Afeto Positivo	Interesse Público	2%	0,140	0,060		<0,001
<hr/>						
Afeto Negativo	Processos e Resultados	15%	-0,425	0,077		<0,001
Afeto Negativo	Relações Humanas e Inovação	8,9%	-0,313	0,068		<0,001
Afeto Negativo	Interesse Público	3,7%	-0,196	0,063		0,027
<hr/>						
Realização	Processos e Resultados	17%	0,450	0,078		<0,001
Realização	Relações Humanas e Inovação	14%	0,398	0,073		<0,001
Realização	Interesse Público	5,4%	0,239	0,070		<0,001

Fonte: elaborada pelo autor



Um segundo passo da análise foi examinar a influência individual de cada grupo de competências gerenciais sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados estão reportados na Tabela 9. Os valores do  $R^2$  indicam a variabilidade dos dados explicada pelo modelo, os valores das estimativas, que são os efeitos da variável explicativa na variável critério, os erros-padrão das estimativas, que indicam a precisão, e o p-valor das estimativas, que é referente à hipótese de que a estimativa é significativa.

Logo, no geral, são observados valores melhores do  $R^2$  para os modelos de “Processos e Resultados”, refletindo o que foi observado nas correlações. Os modelos podem ser interpretados a partir das estimativas, de forma que o valor indica a intensidade do efeito da variável explicativa sobre o critério, e o sinal indica se a relação é positiva ou negativa. São observadas, por exemplo, relações negativas entre o afeto negativo e as competências, ou seja, quando o escore da competência aumenta o escore de afeto negativo diminui.

#### **4.1.1 Resultado da análise da relação das variáveis**

Conforme observado, competências gerenciais são modeladas por comportamentos, que, por serem observáveis, estão sujeitos à análise comparativa de padrões ou até mesmo de qualidade (Freitas, 2016). Em decorrência dessa assertiva, é esperado que o gestor mobilize os colaboradores para atenderem às expectativas organizacionais, permitindo à instituição na qual atuam exercer com força a própria competência constitucional, sem que o gestor impeça o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos liderados (Mithel, 2013).

A análise comparativa concretizou-se quando os avaliadores cotejaram os comportamentos externados pelos gestores no dia a dia, em face de competências imprescindíveis ao serviço público, indicando se tais comportamentos afetam o próprio bem-estar. Os participantes indicaram se as competências gerenciais influenciam o desenvolvimento da própria potencialidade e a forma como avançam no alcance das metas escolhidas, por intermédio de análise pautada por emoções positivas (Paschoal; Tamayo, 2008).

Portanto, relacionamentos caracterizados por reciprocidade, lealdade e apoio conferem aos gestores boas avaliações, ao passo que se propõem a escutar os colaboradores, estimulam o trabalho em equipe e estabelecem metas factíveis e valorizam as potencialidades dos parceiros, as relações socioprofissionais tendem a ampliar, fazendo com que haja qualidade nas tarefas executadas (Carmo, 2014; Fogaça *et al.*, 2021). O ambiente de trabalho, desse modo, contribui para a qualidade de vida, bem-estar e felicidade dos colaboradores, permitindo que eles se conheçam, se realizem e se desenvolvam (Siqueira *et al.*, 2018).

Esse aspecto tem sido corroborado por diversas pesquisas reveladoras sobre a influência de fatores organizacionais ou de percepções de aspectos organizacionais sobre o bem-estar do indivíduo. Fernandes (2013) visou caracterizar Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com base na percepção de trabalhadores, investigando fatores estruturantes, a concepção de QVT dos trabalhadores e as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho. Figueira (2014) examinou a percepção global dos servidores sobre a QVT, com base nas caracterizações tanto das condições da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, quanto das possibilidades de reconhecimento e crescimento profissional e do elo trabalho-vida social; Carmo (2014) retratou os fatores estruturantes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e mapeou as fontes de Bem-Estar no Trabalho (BET) e Mal-Estar no Trabalho (MET).

Em relação às competências gerenciais, Cortês e Souza (2019) identificaram evidências de validade da estrutura interna da versão brasileira da escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM); Freitas (2019) esquadrinhou as relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais; Gottfredson e Aguinis (2017) sondaram a relação entre comportamentos de liderança e desempenho do seguidor.

Note-se que, segundo os trabalhos apresentados na revisão sistemática de literatura concernente a bem-estar no trabalho, é grande a quantidade de autores que reforçam a importância das relações socioprofissionais (Albuquerque *et al.*, 2014; Burton; Taylor; Barber, 2014; Figueira, 2014; Lam; Spreitzer; Fritz, 2014; Lian *et al.*, 2014; Priesemuth *et al.*, 2014; Whitman; Halbesleben; Holmes *et al.*, 2014; Meier; Gross, 2015; Schermuly; Meyer, 2016; Kim *et al.*, 2016; Zapata; Carton; Liu, 2016; Gottfredson; Aguinis, 2017; Paz *et al.*, 2020; Araújo, 2021;

Fogaça *et al.*, 2021; Ji *et al.*, 2021), o que envolve relação com a chefia imediata, comunicação e ambiente harmonioso (Figueira, 2014).

As relações socioprofissionais são muito ligadas ao grupo de competências gerenciais “Relações Humanas e Inovação”, que abrange administrar as relações, levando-se em conta justamente as relações interpessoais, incluindo apoio, desenvolvimento, reconhecimento, recompensa e administração de conflitos (Freitas, 2019, p. 212-215).

O resultado da pesquisa realizada no Superior Tribunal Militar veio a fortalecer a noção de que fatores organizacionais ou de percepções de aspectos organizacionais influenciam o bem-estar do indivíduo, em decorrência do efeito das competências gerenciais.

Contudo, apesar de a gama de estudos aqui apontados se inclinar por “Relações Humanas e Inovação”; no contexto do STM, contrariamente ao esperado, destaca-se a vertente “Processos e Resultados”. Essa vertente compreende a administração do trabalho, como atividades de gerenciamento dos ritmos das atividades, monitoramento do desempenho dos colaboradores, verificação do cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações, planejamento de atividades e gerenciamento de atividades. Além disso, ela envolve a definição de estratégias voltadas para o alcance dos objetivos da instituição, a distribuição de atividades com ênfase nos resultados, a interpretação de informações, o gerenciamento de projetos e a tomada de decisão.

O comportamento do gestor relacionado ao desenlace dessas atividades contribui para o bem-estar no trabalho por impactar diretamente as atividades dos colaboradores voltadas para execução de trabalhos técnicos ou de análise, as quais podem ter natureza jurídica, administrativa ou especializada, bem como assistência ou assessoramento prestados aos gestores.

Esse resultado, acrescente-se, traz um paralelo com o modelo de liderança proposto por Fred Fiedler (1922 - 2017), o qual propõe que o sucesso do grupo depende da maneira como o líder se comporta diante dos subordinados e da quantidade de controle e influência que as circunstâncias têm sobre ele (Robbins; Judge, 2020). O Modelo de Contingência de Fiedler fornece uma ferramenta que pode ser usada

para identificar e colocar os supervisores na melhor situação de trabalho onde o estilo de liderança pode ser mais eficaz (Reams, 2023).

Essa teoria afirma que se deve analisar a situação organizacional e o estilo da liderança para que seja possível identificar seu grau de eficácia. A análise é pautada em três dimensões contingenciais ou situacionais: relação líder-liderados, estrutura da tarefa e poder de posição do líder.

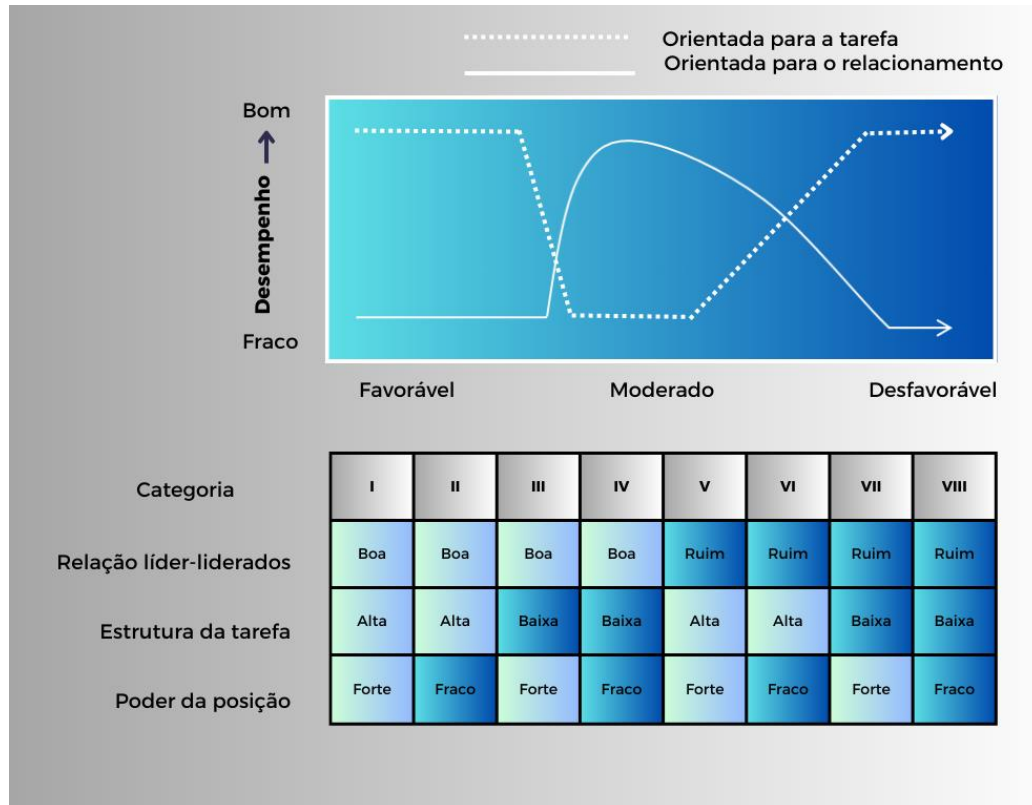
A primeira corresponde ao nível de confiança, respeito e reciprocidade que existe entre o líder e os liderados. Em organizações com cultura mais competitiva e agressiva, permeada por rivalidade, pressão e conflito, por exemplo, a relação líder-liderado é ruim.

A segunda consiste no nível de maturidade e padronização das rotinas de trabalho. A estrutura da tarefa aumenta com o conhecimento das atividades. A existência, por exemplo, de manuais, normas, cartilhas e procedimentos indica que as atividades estão organizadas e estruturadas.

A terceira diz respeito ao poder legítimo (poder de autoridade formal) do líder em relação ao liderado. O poder de posição é o resultado da posição de um líder dentro da organização, que lhe confere autoridade para influenciar, recompensar ou punir os liderados, por exemplo.

Ao contextualizar as três variáveis, é possível chegar à situação altamente favorável. Nela há grande controle pelo líder, boa relação líder-liderados e alto grau de estruturação de tarefas (Figura 16).

**Figura 16** - Conclusões do modelo de Fiedler



Fonte: adaptada pelo autor, a partir de Robbins e Judge (2020)

Um fato importante e que remete ao resultado da pesquisa é que de acordo com Fiedler (1964), a estrutura de tarefas descreve a natureza da tarefa em termos de clareza ou ambiguidade. Assim, o trabalho do líder será consideravelmente mais fácil se for altamente estruturado, em vez de vago e inespecífico.

No caso do STM, segundo o resultado encontrado, as tarefas devem ser estruturadas e específicas, pois se trata de uma organização que tem uma função burocrática e jurisdicional e que precisa seguir normas e procedimentos bem definidos. Desse modo, o líder orientado a tarefas tem melhor desempenho diante das categorias I, II, III, VII ou VIII da Figura 16. Do contrário, fosse numa conjuntura voltada para relacionamentos, seriam destacadas as categorias IV, V e VI.

Por isso, é imperioso que o gestor leve em conta as preferências dos envolvidos, fornecendo e facilitando o fluxo de informações e incentivando, desenvolvendo e atraindo as pessoas (Silva; Gil; Okabayashi, 2014), pois isto se relaciona à eficiência gerencial (Lins; Borges-Andrade, 2014; Kovačič; Rus, 2015).

Por último, que fique claro, a expressão dos grupos de competências gerenciais analisadas neste estudo influencia o bem-

estar no trabalho dos colaboradores do STM, sendo que “Processos e Resultados”, seguido de “Relações Humanas e Inovação”, demonstrou maior significância.

## **4.2 Análise da relação entre dados funcionais e sociodemográficos e as variáveis: competências gerenciais e bem-estar no trabalho**

Para essa análise, dado que os escores são variáveis quantitativas contínuas e os dados dos respondentes são variáveis categóricas, foi aplicado o teste de associação de Kruskal-Wallis e apresentados os p-valores obtidos (Kruskal e Wallis, 1952).

As hipóteses do teste são as seguintes:

- H<sub>0</sub>: Os grupos (categorias) são semelhantes
- H<sub>1</sub>: Pelo menos uma categoria difere das demais

E a seguir, a tabela com os valores p obtidos:

**Tabela 10** – P-valores para o teste de associação de Kruskal-Wallis

<b>Variável</b>	<b>Processos e Resultados</b>	<b>Relações Humanas e Inovações</b>	<b>Interesse Público</b>	<b>Afeto Positivo</b>	<b>Afeto Negativo</b>	<b>Realização</b>
<b>Sexo</b>	0,9189	0,6232	0,4078	0,5414	0,8633	0,6830
<b>Idade</b>	0,1997	0,6139	0,9094	0,3571	0,2541	0,5496
<b>Vínculo com STM</b>	0,0000	0,0039	0,0285	0,0000	0,0000	0,0000
<b>Regime de Trabalho</b>	0,9190	0,5298	0,4387	0,1035	0,8378	0,1270
<b>Atividade da Unidade</b>	0,0050	0,1669	0,0464	0,0154	0,0501	0,0020
<b>Tempo de serviço público</b>	0,2794	0,2549	0,5660	0,1041	0,6790	0,0542
<b>Tempo no STM</b>	0,2435	0,2567	0,3610	0,0089	0,7104	0,4531
<b>Tempo com atual gestor</b>	0,7559	0,8983	0,8210	0,2977	0,9739	0,8422
<b>Nível de escolaridade</b>	0,0953	0,2519	0,2205	0,2284	0,7980	0,1219
<b>Nível de escolaridade do cargo</b>	0,0722	0,1457	0,1863	0,6824	0,5742	0,6303

Fonte: elaborada pelo autor

De acordo com a Tabela 10, observa-se que os valores abaixo do nível de significância de 5% indicam que não há indícios para rejeitar a hipótese alternativa, ou seja, ao menos duas categorias têm escores com médias diferentes. Isso foi observado na variável “Vínculo com STM” que apresentou diferenças em todos os escores. Também foram observados p-valores significantes entre a variável “Atividade da Unidade” e “Processos e Resultados”; entre a variável “Tempo no STM” e “Afeto Positivo”. Outra variável que não obteve valor abaixo do nível de significância, mas ficou próxima foi “Tempo no serviço público” com o fator “Realização”.

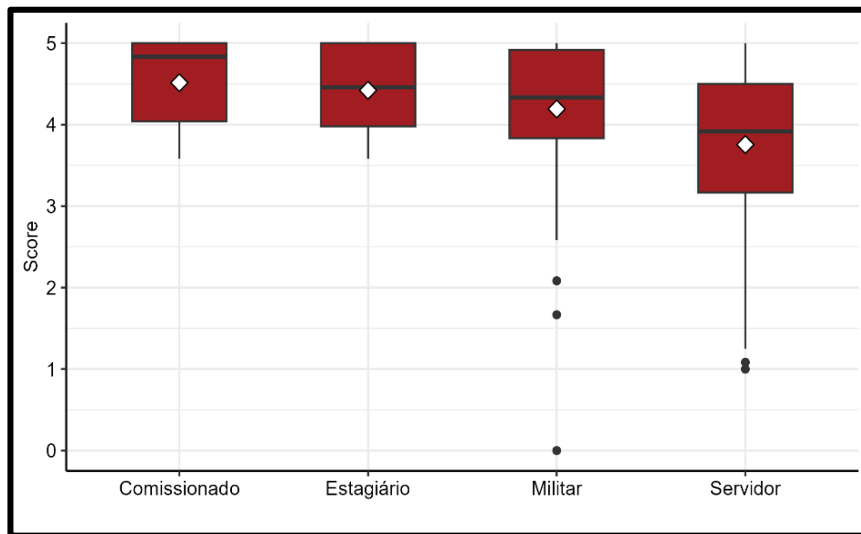
## **4.2.1 Vínculo com STM**

### **4.2.1.1 Vínculo com STM pelo escore de Processos e Resultados**

Primeiramente, tem-se o cruzamento com Processos e Resultados. O *boxplot* e o resultado do teste de comparações são apresentados a seguir.

Observadas as comparações que rejeitaram a hipótese nula na Tabela 11, tem-se que os servidores têm uma média de escore diferente das outras categorias de vínculo, de forma que, observando o Gráfico 9, nota-se que essa média é menor, ou seja, os respondentes que se identificaram como servidores efetivos obtiveram escore médio menor que os demais.



**Gráfico 9** – Boxplot do vínculo com STM pelo escore de Processos e Resultados

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 11** – P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis “Vínculo com STM e escore de Processos e Resultados”

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Comissionado - Estagiário	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Militar	0,878	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Servidor	0,010	Rejeita $H_0$
Estagiário - Militar	1,00	Não rejeita $H_0$
Estagiário - Servidor	0,011	Rejeita $H_0$
Militar - Servidor	<0,001	Rejeita $H_0$

Fonte: elaborada pelo autor

É importante mencionar que a quantidade de comissionados e de estagiários que participou da pesquisa foi pequena, representando juntos apenas 10,22% da amostra. Ou seja, o resultado mais realista indica que os militares possuem escores mais altos do que os servidores no que se refere a “Processos e Resultados”.

Dessa forma, o agrupamento “Processos e Resultados”, que compreende a administração do trabalho, tem maior interferência para os militares, pois consiste na forma como o trabalho é organizado, planejado, executado e avaliado pelos gestores.

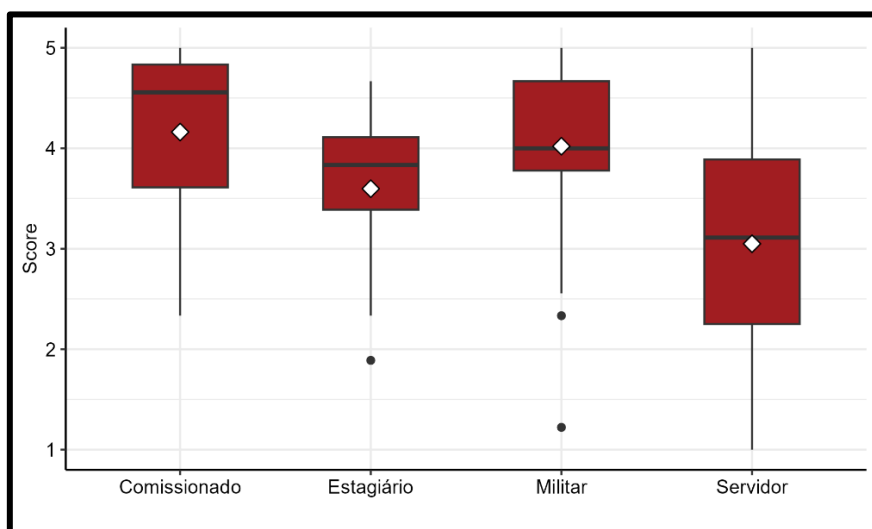
Aspectos como esses são fundamentais para os militares, pois estão submetidos a uma estrutura hierárquica e disciplinar, que define as suas funções, responsabilidades e deveres (BRASIL, 2023). Dessa forma, precisam seguir as ordens dos seus superiores e cumprir as missões que lhes são atribuídas, sem questionar ou hesitar. Assim, o apoio gerencial relacionado ao desenlace de atividades de cunho administrativo tem um impacto importante principalmente para esse grupo de colaboradores.

Aliado a isso, está o fato de que o sentimento de competência ocorre quando os profissionais se identificam com as tarefas que desempenham, recebem *feedback* adequado dos superiores hierárquicos (Suliman; Kruger; Pienaar, 2020), e são reconhecidos em face das tarefas executadas, o que proporciona o aumento da autoconfiança, da autonomia e do sucesso profissional (Jiang; Wang; Weng, 2020), algo muito importante na carreira dos trabalhadores.

#### 4.2.1.2 Vínculo com STM pelo score de Afeto Positivo

Para o score de afeto positivo, na Tabela 12, observa-se que há diferença significativa entre Comissionado e Servidor e entre Militar e Servidor. Com a Gráfico 10, nota-se que os scores dos Servidores são mais bem distribuídos enquanto os scores dos Comissionados e Militares é maior.

**Gráfico 10** – Boxplot do vínculo com STM pelo score de Afeto Positivo



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 12** – P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis “Vínculo com STM e escore de Afeto Positivo”

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Comissionado - Estagiário	0,402	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Militar	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Servidor	<0,001	Rejeita $H_0$
Estagiário - Militar	0,313	Não rejeita $H_0$
Estagiário - Servidor	0,075	Não rejeita $H_0$
Militar - Servidor	<0,001	Rejeita $H_0$

Fonte: elaborada pelo autor

A quantidade de comissionados que participaram da pesquisa foi pequena, representando apenas 4,02% da amostra. Assim como a de estagiários, representando 6,20%.

O resultado indica que os militares possuem escores mais altos do que os servidores no que se refere a Afeto Positivo no cotejamento da relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho. Esse dado parece guardar relação com o modo pelo qual a confiança é enxergada pelos militares, no sentido de promoção do desempenho profissional (Martin *et al.*, 2016).

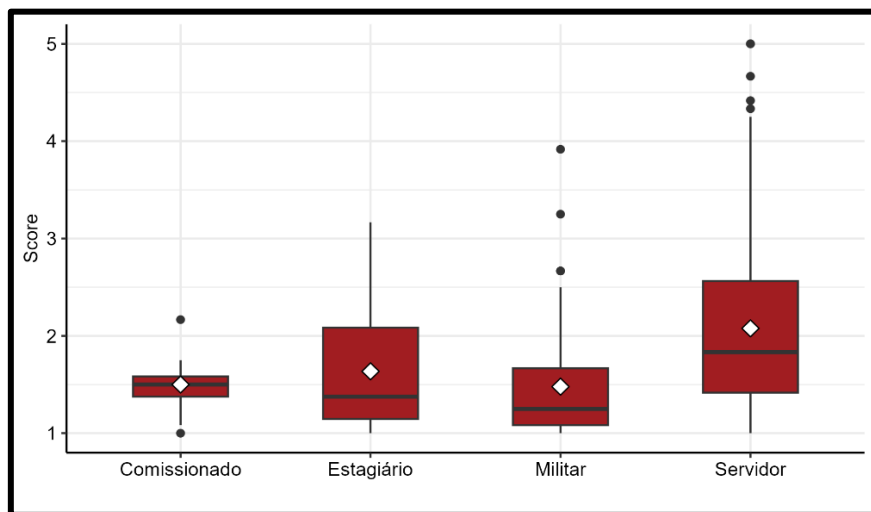
Para esses colaboradores é muito importante que os líderes saibam escutar, incentivem o espírito de equipe e definam objetivos claros e desafiadores, valorizando suas habilidades (Carmo, 2014; Fogaça *et al.*, 2021). Aliás, não se pode olvidar que quanto mais forte o relacionamento entre líder e seguidor, maior a capacidade dos primeiros de direcionar os segundos para o alcance de maiores níveis de desempenho de tarefas e comportamentos (Gottfredson; Aguinis, 2017).

Ademais, à medida que os trabalhadores veem a organização, de modo claro e espontâneo, demonstrar interesse por eles, cresce o desejo de contribuir para o alcance dos objetivos institucionais (Kim *et al.*, 2016). Ou seja, os colaboradores devem sentir que a organização se preocupa com o seu bem-estar e reconhece o seu valor, o que aumenta a sua motivação e lealdade.

### 4.2.1.3 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Negativo

O escore de “Afeto Negativo” tem uma interpretação contrária. Na Tabela 13 foi observada a diferença entre as categorias Militar e Servidor. O Gráfico 11 informa que os servidores tiveram uma média de escore maior que a média dos militares.

**Gráfico 11** - Boxplot do vínculo com STM pelo escore de Afeto Negativo



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 13** – P-valores do teste de comparação Múltipla (Teste de Conover) para as variáveis “Vínculo com STM e escore de Afeto Negativo”

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Comissionado - Estagiário	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Militar	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Servidor	0,153	Não rejeita $H_0$
Estagiário - Militar	0,950	Não rejeita $H_0$
Estagiário - Servidor	0,111	Não rejeita $H_0$
Militar - Servidor	<0,001	Rejeita $H_0$

Fonte: elaborado pelo autor

Cotejada a relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho, observa-se que os militares apresentam emoções e humores desagradáveis menor do que os servidores.

Nesse ponto, convém lembrar problemas identificados em parte do Judiciário, porém comuns na Administração Pública, como a disparidade entre a demanda crescente de tarefas e o número limitado de funcionários; o subaproveitamento das competências; a falta de integração entre áreas; a comunicação insatisfatória; e o despreparo dos chefes (Carmo, 2014).

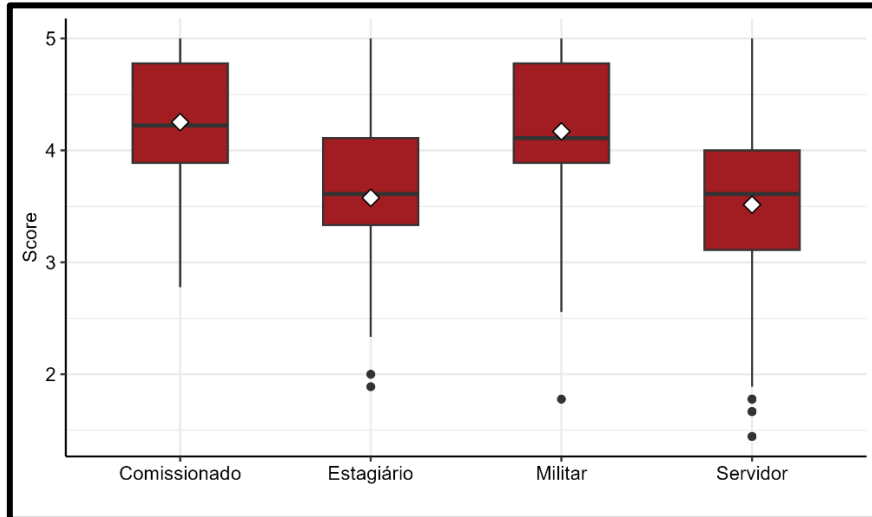
De toda forma, não se sabe quais problemas ocorrem com maior incidência no STM e quais grupos de colaboradores são mais atingidos por eles. Contudo, a depender do problema as pessoas podem ter sentimentos, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes (Paschoal; Tamayo, 2008).

Uma possível explicação para o resultado obtido em relação ao Afeto Negativo é que os militares possuem uma maior capacidade de regulação emocional, ou seja, de controlar e expressar as suas emoções de forma adequada. Isso pode ser um reflexo do treinamento, da experiência e da cultura vivenciada, que os tornam mais resilientes e confiantes.

#### **4.2.1.4 Vínculo com STM pelo escore do fator Realização**

Os escores de Realização, observados na Tabela 14, informam diferenças significativas entre Comissionado e Servidor, Estagiário e Militar e Militar e Servidor. De forma que, com o Gráfico 12 pode-se notar que os militares e comissionados têm escores médios maiores do que os estagiários e servidores.

**Gráfico 12** – Boxplot do vínculo com STM pelo escore do Fator Realização



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 14** – P-valores do teste de comparação Múltipla (Teste de Conover) para as variáveis “Vínculo com STM” e escore do Fator Realização

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Comissionado - Estagiário	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Militar	1,000	Não rejeita $H_0$
Comissionado - Servidor	0,153	Rejeita $H_0$
Estagiário - Militar	0,950	Rejeita $H_0$
Estagiário - Servidor	0,111	Não rejeita $H_0$
Militar - Servidor	<0,001	Rejeita $H_0$

Fonte: elaborada pelo autor

O resultado confirma informação anterior de que indivíduos que respondem de forma positiva “Afeto Positivo” tendem a responder de forma positiva “Realização”.

A realização diz respeito à sensação de satisfação e cumprimento pessoal que alguém experimenta ao alcançar seus objetivos e ambições de vida (Paschoal; Tamayo, 2008) e está ligada ao aspecto motivacional, isto é, cada indivíduo apresenta uma medida pessoal do quanto se sente feliz na jornada rumo ao alcance dos seus objetivos (Woyciekoski; Natividade; Hutz, 2014). Pode inclusive se pautar, por exemplo, na prestação de serviços de qualidade à sociedade (Fernandes, 2014; Albuquerque *et al.*, 2014); no reconhecimento e no

crescimento profissional (Albuquerque *et al.*, 2014; Carmo, 2014; Figueira, 2014) e na confiança (Martin *et al.*, 2016; Farsen *et al.*, 2018).

Um dado importante é que para o indivíduo se sentir realizado pode precisar de autonomia para atuar com desenvoltura. Exemplo disso é o caso de ambientes inovadores, alicerçados na capacidade de criar ou melhorar algo que gera valor para a sociedade ou para o agente. O ato de concretizar esse objetivo é capaz de tornar a pessoa realizada (Fontenele; Rodrigues, 2017). Por outro lado, Sudirman *et al.* (2019) sustentam que, na atualidade, os gestores devem proporcionar suporte à execução do trabalho, relacionamento interpessoal, respeito, incentivo ao crescimento, recompensa e realização profissional.

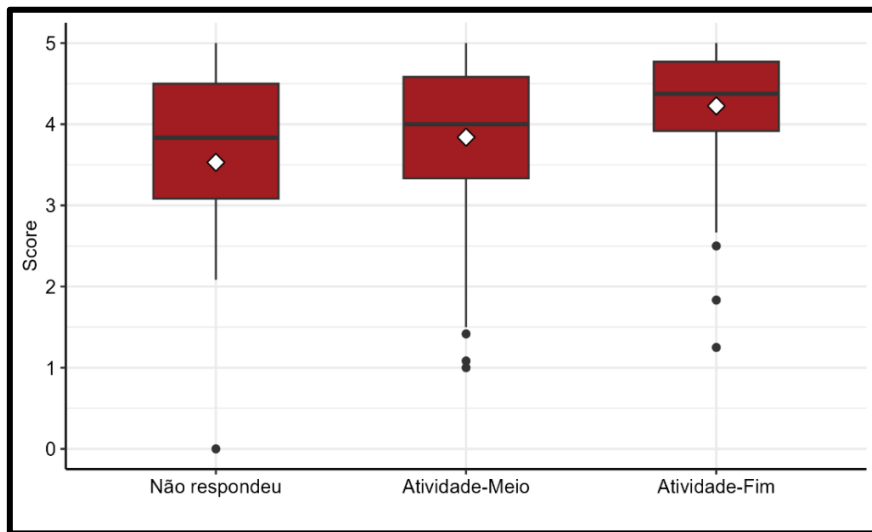
A realização dos militares que atuam na Justiça Militar da União envolve uma variedade de fatores relacionados à sua carreira, função e identidade. Esses fatores incluem reconhecimento profissional por parte dos seus superiores, colegas e sociedade; desenvolvimento profissional e pessoal por meio de treinamento e capacitação; cumprimento das tarefas diárias no trabalho; senso de missão de contribuir para a promoção da justiça e a defesa da ordem jurídica; e patriotismo de servir à pátria com honra e dignidade.

## **4.2.2 Atividade da unidade**

### **4.2.2.1 Atividade da unidade e Processos e Resultados**

A partir da Tabela 15 é observada a diferença significativa entre atividade-fim e atividade-meio. Ademais, com o Gráfico 13 nota-se que média dos escores de atividade-fim é maior. É importante ressaltar que essas médias estão sendo afetadas pelos valores discrepantes, que podem ser identificados no gráfico com os pontos pretos.

**Gráfico 13** – Boxplot da atividade da unidade pelo escore de Processos e Resultados



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 15** – P-valores do teste de comparação Múltipla (Teste de Conover) para as variáveis “Atividade da Unidade” e escore de Processos e Resultados

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Atividade-Fim - Atividade-Meio	0,002	Rejeita $H_0$
Atividade-Meio - Não respondeu	1,000	Não rejeita $H_0$
Atividade-Fim - Não respondeu	0,129	Não rejeita $H_0$

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, o agrupamento “Processos e Resultados”, que compreende a administração do trabalho, tem maior impacto na área-fim, que é a área voltada para a competência constitucional do STM, que trata de processos, sistemas, regimentos e leis, ou seja, o apoio gerencial contribui especialmente para o bem-estar no trabalho dos colaboradores que trabalham com esse ramo de atividade. Isso significa dizer quando os colaboradores estão satisfeitos por estarem mais bem equipados com habilidades e técnicas especializadas, bem como com a capacidade analítica geral e o pensamento lógico, têm maiores chances de contribuir para o sucesso organizacional (Gilbert, 2021). Portanto, o gestor precisa investir na capacidade de decisão, planejamento e organização no sentido de fornecer e facilitar o fluxo de



informações, incentivando, desenvolvendo e envolvendo as pessoas (Silva; Gil; Okabayashi, 2014).

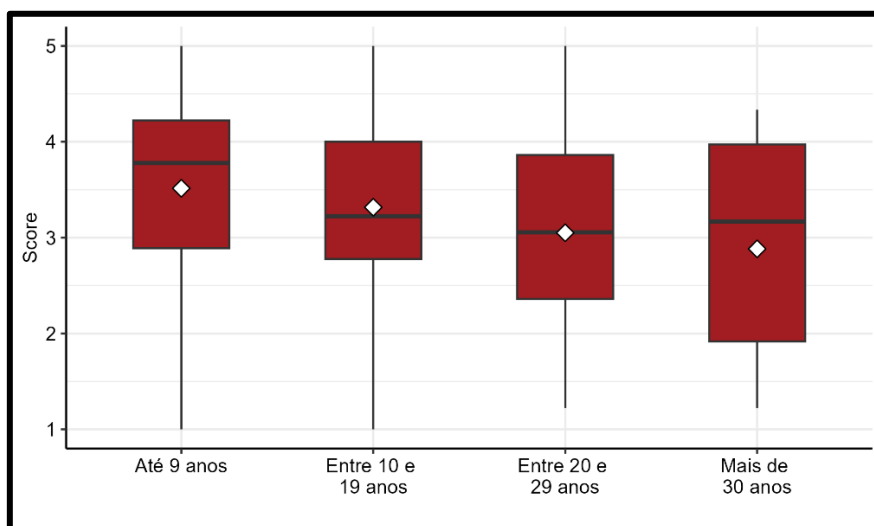
Dessa forma, os gestores da área-fim, que são responsáveis pela administração de processos, recursos e resultados, devem procurar se preocupar com os membros da equipe, oferecendo a eles apoio e orientação, pois estes são ativos importantes da instituição, junto com os colaboradores das equipes parceiras.

## 4.2.3 Tempo no STM

### 4.2.3.1 Tempo no STM e Afeto Positivo

A partir da Tabela 16 pode-se observar que os respondentes com menos de 10 anos de STM tiveram médias diferentes dos respondentes com mais de 20 anos de serviço público. Com o Gráfico 14 nota-se que as médias de quem tem menos de 10 anos de STM são maiores do que os respondentes com mais de 20 anos. Embora o teste entre “Até 9 anos” e “Mais de 30 anos” não tenha sido significativo, pode-se notar pelo gráfico que a média de “Mais de 30 anos” é menor.

**Gráfico 14** – *Boxplot* do Tempo de STM pelo escore de Afeto Positivo



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 16** – P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis Tempo de STM com o escore de Afeto Positivo

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Até 9 anos - Entre 10 e 19 anos	0,26	Não rejeita $H_0$
Até 9 anos - Entre 20 e 29 anos	0,01	Rejeita $H_0$
Entre 10 e 19 anos - Entre 20 e 29 anos	0,57	Não rejeita $H_0$
Até 9 anos - Mais de 30 anos	0,07	Não rejeita $H_0$
Entre 10 e 19 anos - Mais de 30 anos	0,66	Não rejeita $H_0$
Entre 20 e 29 anos - Mais de 30 anos	1,00	Não rejeita $H_0$

Fonte: elaborado pelo autor

A quantidade de respondentes com mais de 30 anos representa apenas 6,57% da amostra; enquanto a de indivíduos com até 9 anos representa 51,09%. A parcela que possui entre 10 e 19 anos e entre 20 e 29 anos apresenta 42,34%. Importa dizer que a parcela com até 9 anos apresenta demonstra emoções e humores agradáveis em uma quantidade maior do que os outros grupos quando se observa a influência das competências gerenciais sobre bem-estar no trabalho. Esse dado informa que colaboradores que estão a menos tempo no Tribunal experienciam maior sensação de Afeto Positivo. Mas o que explica tal resultado?

Como visto, a satisfação no trabalho pode ser entendida como o vínculo afetivo que o profissional tem com o trabalho. E esse vínculo pode ser formado por intermédio de boas relações com os chefes e colegas, de um bom salário e de chances de crescimento; o envolvimento pode ser definido como quando a pessoa está tão concentrada na experiência do trabalho que esquece o tempo passado devido ao alto grau de entrega. Por último, mas não menos importante, o comprometimento organizacional afetivo é o grau em que o funcionário se identifica com os objetivos da organização (Siqueira, 2009)

Para complementar, os níveis de bem-estar também são influenciados por fatores, tais como: nível hierárquico, desenvolvimento

de competências, variedade de tarefas realizadas, saúde e segurança no trabalho e desenvolvimento de carreira (Devotto; Freitas; Wechsler, 2020; Rossi *et al.*, 2020). Não se pode esquecer de que as emoções são consideradas componentes indissociáveis da vida pessoal e profissional, pois impactam significativamente os comportamentos e interações no local de trabalho (Grandey; Sayre, 2019).

Algumas explicações podem ajudar a entender o resultado apresentado na pesquisa. Uma delas é a de que colaboradores mais recentes estão mais motivados e felizes. Isso pode decorrer do desenvolvimento de um projeto em que tenham autonomia, poder decisão e reconhecimento. Uma outra pode ser decorrente do poder de adaptação às novas tendências e demandas do mundo do trabalho, pois estão abertos ao aprendizado e à inovação. Por último, possuem maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por poderem trabalhar em modalidades flexíveis como *home office* e trabalho híbrido.

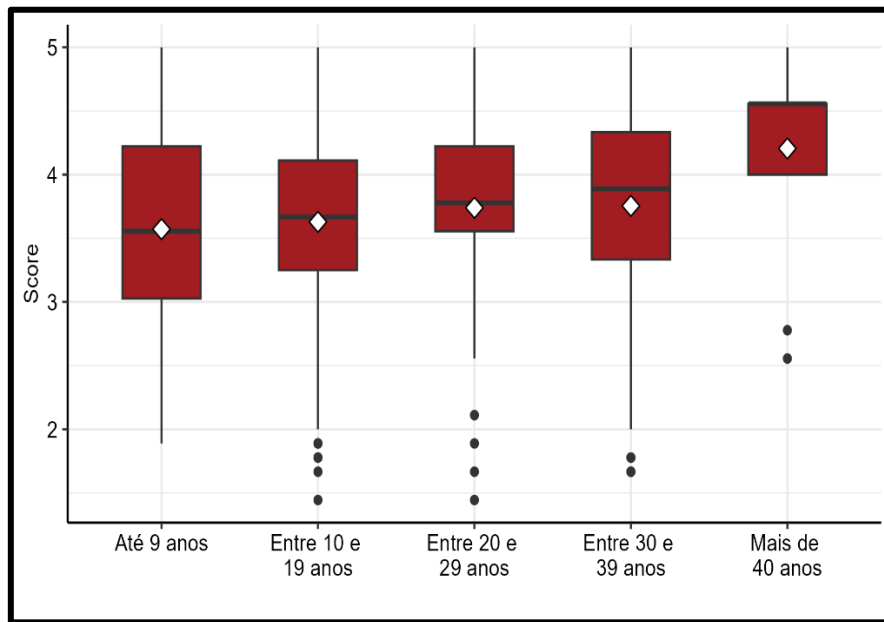
Por último, ante o resultado, é possível levantar a seguinte questão: o Afeto Positivo no trabalho pode sofrer decréscimo com o passar do tempo?

## **4.2.4 Tempo no serviço público**

### **4.2.4.1 Tempo no serviço público e Realização**

A partir da Tabela 17 pode-se observar que os respondentes com menos de 20 anos de serviço público tiveram médias diferentes dos respondentes com mais de 40 anos de serviço público. Com o Gráfico 15 nota-se que as médias de quem tem menos de 20 anos de serviço são menores do que os respondentes com mais de 40 anos. Porém, observa-se que houve menos respondentes na categoria “mais de 40 anos”, o que pode levar a essa diferença.

**Gráfico 15** – *Boxplot* do Tempo de Serviço Público pelo escore de do fator Realização



Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 17** – P-valores do teste de comparação múltipla (Teste de Conover) para as variáveis Tempo de Serviço Público com o escore do Fator Realização

Comparações	p-valor	Decisão do teste
Até 9 anos - Entre 10 e 19 anos	1,000	Não rejeita $H_0$
Até 9 anos - Entre 20 e 29 anos	1,000	Não rejeita $H_0$
Até 9 anos - Entre 30 e 39 anos	0,873	Não rejeita $H_0$
Até 9 anos - Mais de 40 anos	0,027	Não rejeita $H_0$
Entre 10 e 19 anos - Entre 20 e 29 anos	1,000	Rejeita $H_0$
Entre 10 e 19 anos - Entre 30 e 39 anos	1,000	Não rejeita $H_0$
Entre 10 e 19 anos - Mais de 40 anos	0,035	Não rejeita $H_0$
Entre 20 e 29 anos - Entre 30 e 39 anos	1,000	Não rejeita $H_0$
Entre 20 e 29 anos - Mais de 40 anos	0,179	Rejeita $H_0$
	0,259	Não rejeita $H_0$

Entre 30 e 39 anos - Mais de 40 anos		Não rejeita $H_0$  Não rejeita $H_0$
--------------------------------------	--	--

Fonte: elaborada pelo autor

À medida que a idade avança, os indivíduos apresentam maior incidência do fator “Realização”, de modo a demonstrar o desenvolvimento de habilidades e do próprio potencial e o avanço no alcance de metas de vida (Gráfico 14).

Pessoas mais antigas nas organizações têm maior experiência, conhecimento e maturidade para lidar com os desafios; têm mais identificação com o escopo estratégico da organização, como missão, visão e valores; por último, esses indivíduos têm mais segurança e estabilidade no trabalho.

Desse modo, Bem-estar no trabalho é visto como uma avaliação positiva do indivíduo e como um fenômeno que se manifesta em diferentes facetas (Van Horn *et al.*, 2004), podendo abarcar a história pessoal e os julgamentos sobre os pontos positivos e negativos da existência. De outro modo, as emoções são consideradas componentes indissociáveis da vida pessoal e profissional (Grandey; Sayre, 2019).

Em face disso, é de se supor que os membros mais antigos tenham uma gama de experiências que os torna mais confiáveis e, por isso, admirados. Outro ponto, é o sentido de já terem deixado um legado de tarefas cumpridas, ou seja, a própria marca, conferindo um sentimento de orgulho.

### 4.3 Síntese dos resultados

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência das competências gerenciais no bem-estar no trabalho dos colaboradores do Superior Tribunal Militar, considerando os diferentes perfis e áreas de atuação dos colaboradores.

Os resultados obtidos revelaram diferenças significativas entre os militares e os servidores em relação ao bem-estar no trabalho e às competências gerenciais. Os militares apresentaram escores mais altos

do que os servidores em relação a processos e resultados. Também apresentaram escores mais altos no que se refere ao afeto positivo e realização, indicando que esses colaboradores experienciam mais emoções e humores agradáveis, sentem-se mais desenvolvidos e satisfeitos com as suas metas de vida e recebem mais apoio gerencial relacionado ao desempenho das atividades administrativas. Por outro lado, os militares apresentaram escores mais baixos do que os servidores em relação ao afeto negativo, sugerindo que esses colaboradores experienciam menos emoções e humores desagradáveis no trabalho.

Os resultados também mostraram que o agrupamento de competências gerenciais processos e resultados tem maior impacto na área-fim do STM, que é a área voltada para a competência constitucional de julgar os crimes militares. Isso significa que o apoio gerencial contribui especialmente para o bem-estar no trabalho dos colaboradores que trabalham com esse ramo de atividade.

Por fim, o estudo revelou que os indivíduos que têm maior tempo de serviço público tendem a sentir que avançam no alcance de metas da vida, desenvolvem as próprias habilidades e o próprio potencial. Essa constatação pode estar relacionada à experiência, ao conhecimento e à identificação desses colaboradores com a missão, a visão e os valores da organização, por exemplo.



5

## 5

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo atingiu o objetivo ao confirmar a hipótese pesquisa de averiguar em que nível a expressão de competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar dos colaboradores, no âmbito do Superior Tribunal, a partir de uma amostra de 274 colaboradores.

Por meio da análise do estudo do coeficiente de correlação de Kendall, medida não paramétrica que verifica o grau de relação linear entre duas variáveis, foi possível concluir que o grupo de competências gerenciais “Processos e Resultados” tem maior significância com os fatores de bem-estar no trabalho.

Foi possível, também, por intermédio do teste de associação de Kruskal-Wallis, utilizado para comparar dois ou mais grupos independentes, encontrar achados interessantes no que diz respeito à análise dos dados sociodemográficos e funcionais quando cotejados com as variáveis: competências gerenciais e bem-estar no trabalho. Por meio desse teste foi possível identificar no cruzamento entre “Vínculo com o STM” e “Processos e Resultados”; “Vínculo com STM” e “Afeto Positivo”; “Vínculo com STM” e “Realização”; que os militares pontuaram melhor cada uma dessas relações. Quanto ao cruzamento entre “Atividade da Unidade” e “Processos e Resultados”, os escores das atividade-fim foram maiores. No que se refere ao cruzamento entre “Tempo no STM” e “Afeto Positivo”, respondentes com menos de 10 anos de STM identificaram-se mais com o tema do que respondentes com mais de 20 anos de serviço público. No que tange ao cruzamento entre “Tempo de Serviço Público” e “Realização”, foi observado que quem tem mais de 40 anos no serviço público se sente mais realizado do que grupos com idades inferiores.

Os trabalhos selecionados para compor a parte do referencial teórico buscaram mostrar variáveis promovedoras ou impeditivas de bem-estar no trabalho; bem como importantes práticas gerencias que devem ou não ser perseguidas pelas instituições públicas ou até mesmo privadas, considerando trabalhos e obras publicados entre 2013 e 2023, nacionais e internacionais, que explorassem com mais detalhes o contexto do setor público, definido como foco para essa pesquisa.



As variáveis promovedoras encontradas foram relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional, realização do trabalho, autonomia e liberdade na execução das tarefas, autonomia na tomada de decisão e prestação de serviços de qualidade à sociedade (Figura 13). Por sua vez, as variáveis impeditivas foram supervisão abusiva, relacionamentos conflituosos, cobrança e pressão, condições precárias de trabalho, falta de reconhecimento e crescimento pessoal, forma de tratamento e sobrecarga (Figura 14).

No que concerne ao cotejamento entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho, os temas que tiveram maior incidência nas revisões sistemáticas de literatura foram cidadania organizacional, estratégica organizacional, desenvolvimento sustentável, relacionamento socioprofissional, competência adaptativa, inovação, proatividade, justiça organizacional. No trabalho foi proposta a forma de o gestor obter sucesso em cada um dos temas perante os subordinados (Quadro 6).

Outro ponto que merece destaque é que o resultado da pesquisa ofereceu ao STM uma excelente fonte de *feedback*, tendo em vista a forma como os gestores foram avaliados pelos colaboradores, e como estes puderam externar o modo como observam o próprio bem-estar no Tribunal, servindo como ponto de reflexão para avaliação de competências gerenciais e desenvolvimento de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação que estejam mais alinhadas estrategicamente, podendo também auxiliar na seleção de gestores.

No que tange às limitações, caso houvesse a participação massiva dos colaboradores do Tribunal e a informação sobre a área do respondente, seria possível que ficasse visível alguma unidade a merecer atenção especial por parte da Administração. Por outro lado, entende-se que o gestor da área ficaria exposto, podendo gerar desgastes políticos ou competitividade disfuncional. Do ponto de vista acadêmico, o estudo vem reforçar o conjunto, ainda escasso, de pesquisas acerca de competências gerenciais e bem-estar no trabalho no setor público.

Tendo em vista os assuntos abordados, assim como o resultado obtido por meio da pesquisa aplicada, visando ao bem-estar no trabalho e o engajamento dos colaboradores, sugere-se as seguintes recomendações para o STM:

(1) modernizar a gestão de pessoas com uma plataforma única que integre processos e funcionalidades para o desenvolvimento organizacional;

(2) retomar a gestão por competências com um modelo atualizado e adequado ao contexto público;

(3) propiciar com técnicas e ferramentas um processo de gestão de informações inteligente e visual, inclusive com o uso de Inteligência Artificial, para apoiar a gestão de pessoas, a tomada de decisão e a transparência das atividades de capacitação e desenvolvimento;

(4) promover a gestão estratégica de pessoas com base em três aspectos: talento, design organizacional e gestão de desempenho; alinhando os interesses e as competências dos colaboradores com os objetivos e as estratégias do Tribunal;

(5) desenvolver práticas e políticas de gestão de pessoas que fortaleçam o empoderamento psicológico dos colaboradores, reduzindo o excesso de burocracia e aumentando o apoio organizacional, estimulando o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas para processos e resultados, de forma humanizada;

(6) estabelecer um modelo prático de competências que envolvam adaptabilidade, inovação e desenvolvimento sustentável, de forma dinâmica, sistêmica, multinível e integrada, para melhorar os serviços prestados;

(7) criar um departamento de bem-estar que ofereça qualidade de vida aos colaboradores, conectado com as áreas de saúde, gestão estratégica, pessoal e vinculado à presidência do Tribunal;

(8) desenvolver a inteligência emocional dos gestores com atividades que os ajudem a reconhecer e entender os sentimentos e as emoções próprios e alheios, considerando o contexto de mudanças, o papel do gestor e a liderança emocional;

(9) estabelecer critérios para recrutar, selecionar e avaliar gestores, considerando sua participação em treinamentos e promovendo o reconhecimento e a certificação pelas competências efetivamente desempenhadas; e

(10) identificar o quantitativo de pessoal necessário para realizar as atribuições, mediante estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas, para o oferecimento de serviços com quantidade e qualidade adequadas.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a replicação das análises em outros contextos públicos, seja em outros órgãos ou em estudos mais amplos. Além disso, recomenda-se verificar a relação entre bem-estar no trabalho e outras variáveis contextuais, tais como relação líder-liderado, desenho de trabalho, performance de equipes, diversidade geracional, ambiente psicologicamente seguro, estilos de liderança, relações informais, inovação, sustentabilidade e Inteligência Artificial. Essas relações podem ajudar as organizações a encontrarem pontos a serem corrigidos e a entenderem a importância de considerar o bem-estar no trabalho como um fator estratégico de gestão.

/



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ADIGÜZEL, Z.; KULOGLU, E. Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 8, n. 1, p. 13-30, jan. 2019.

AGANETTE, K. J. P.; AGANETTE, E. C. Transição do modelo de estrutura funcional para uma visão por processos: uma revisão sistemática da literatura/ Transition from the functional structure model to a process vision: a systematic literature review. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 20964–20985, 27 mar. 2022.

AIMAR, C.; SMITH, D. VUCA: a management tool for dealing with challenges in changing environments. **Global Journal of Entrepreneurship**, v. 5, n. 1, p. 140-152, 2021.

ALBAN-METCALFE, J.; ALIMO-METCALFE, B. Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. **International Journal of Public Sector Management**, v. 26, n. 1, p. 56-73, 2013.

ALBUQUERQUE, V. *et al.* Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Revista Subjetividades**, v. 15, n. 2, p. 287-301, ago. 2015.

ANTLOGA, C. S.; PINHEIRO, I.; MAIA, M.; LIMA, H. K. B. Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. **Revista Subjetividades**, v. 14, n. 1, p. 126-140, abr. 2014.

ARABHA, A.; ZANDILAK, M.; BARASOUD, M. A comparative study on different management competency theories based on behavioral aims. **Management and Administrative Sciences Review**, v. 4, n. 3, p. 1-11, 2015.

ARAUJO, H. M. C. C. **Relações humanas e conflitos interpessoais**: bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBio. Dissertação de Mestrado. Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. Brasília, 2021.

ARAÚJO, U. F. A dimensão afetiva na psique humana e a educação em valores. *In*: ARANTES, Valéria Amorim; AQUINO, Julio Groppa (Coords.). **Afetividade na escola**: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 2003.

ASENCIO, H.; MUJKIC, E. Leadership behaviors and trust in leaders: evidence from the U.S. Federal Government. **Public Administration Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 156–179, 2016.

ASHKANASY, N. M.; DORRIS, A. D. Emotions in the workplace. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, n. 1, p. 67-90, mar. 2017.

AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Revista Economia & Gestão**, v.16, n. 44, p. 24-50, 2016.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: EdUFMG, 2003.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. D.; CASSUNDÉ, F. R. D. S. A. A Interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *In: Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Mar del Plata, Argentina, 15, 2015.

BASTOS, J. L.D.; DUQUIA, R. P. Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. **Scientia Medica**, v. 17, n. 4, p. 229-232, 2007.

BATISTA-FOGUET, J. M.; ESTEVE, M.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Measuring leadership an assessment of the multifactor leadership questionnaire. **PLOS ONE**, v. 16, n. 7, jul. 2021.

BATISTA, J. S.; GONDIM, S. M. G.; MAGALHÃES, M. O. Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 2, 2022.

BATISTA, R. M. M. **Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho, no engajamento e o papel da liderança**. Dissertação de Mestrado. FGV. São Paulo, 2023.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BIZARRIA, F. P. A. *et al.* Categorias de análise sobre competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 44806–44828, 2020.



BLEDOW, R. *et al.* Learning from others' failures: the effectiveness of failure stories for managerial learning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 16, n. 1, p. 39-53, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179 -194, abr./jun. 2005.

BRANDT, J. A.; OLIVEIRA, I. C. Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho. **Psicologia USP**, v. 20, 4, p. 577-596, out. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. **Planejamento Estratégico: Justiça Militar da União: 2021- 2026**. 2020. Disponível em: <http://mavencollection.stm.jus.br/pub/stm/>. Acesso em: 8 abr. 2023.

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos**, v. 3, n. 2, 2017.

BURTON, J. P.; TAYLOR, S. G.; BARBER, L. K. Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision: internal, external, and relational attributions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 6, p. 871-891, 2014.

CALGARI NETO, O. **Céu, inferno e purgatório: bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2019.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Caderno Enap**, n. 45, 2016.

CAMPOS, K. C. L. *et al.* Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 8, n. 2, p. 159-183, dez. 2008.

CANGIANO, F.; PARKER, S. K.; YEO, G. B. Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 1, p. 59-72, 2019.

CARMO, M. M. **“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”**: qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994.

CONOVER, W. **Practical nonparametric statistics**. Wiley, 1999. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=n\39DwAAQBAJ>. Acesso em: 8 abr. 2023.

CÔRTEZ, M. G.; SOUZA, M. G. S.; PUENTES-PALACIOS, K. E. Qualidade da Relação Líder-Membro: evidências de validade da escala multidimensional. **Psico-USF**, v. 24, n. 3, p. 569-581, jul./set. 2019.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage, 2013.

CUNHA, M. J. *Employer branding* para a retenção de talento: uma contextualização das práticas no ambiente corporativo. **The Trends Hub**, n. 3, 2023.

CUSTÓDIO, J. C. D. *et al.* **O trabalho, os papéis e as competências do gerente**: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.

DAVIDESCU, A. A. *et al.* Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees: implications for sustainable human resource management. **Sustainability**, v. 12, n. 15, jul. 2020.

DE LONGIS, E. *et al.* Inertia of negative emotions at work: correlates of inflexible emotion dynamics in the workplace. **Applied Psychology**, v. 71, n. 2, abr. 2022.

BRITO, F. S.; MAGALHAES, M. O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 18, n. 3, p. 441-448, jun. 2018.



DEVOTTO, R. P.; FREITAS, C. P. P.; WECHSLER, S. M. The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 2020.

DUARTE, S. C. L. **Competências gerenciais no setor público do agronegócio**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2017.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 160, n. 1, p. 261-292, 2006,

EDELMAN, P. J.; VAN KNIPPENBERG, D. Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. **Journal of Business and Psychology**, v. 32, n. 6, p. 747-757, 2017.

ESPÍRITO SANTO, D. C. **O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: o papel mediador das emoções**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2022.

FARSEN, T. C. *et al.* Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, abr. 2018.

FERNANDES, L. C. **“Estamos o tempo todo enxugando gelo”**: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, p. 1-24, 2021.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 15, 2016.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr.-jun., 2009.

FIEDLER, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 1, n. 1, p. 149-190, 1964.

FIEDLER, F. E. Research on leadership selection and training: one view of the future. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 241, jun. 1996.

FIGUEIRA, T. G. **Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

FIGUEIREDO, P. C. N. **Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados**. Tese de Doutorado. Universidade Europeia. Lisboa, 2018.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. C.; TORRES, C. C. Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p.1-27, 2021.

FONTENELE, M. G. G.; RODRIGUES, T. S. Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. **Uningá Review**, v. 30, n. 2, 2017.

FREITAS, P. F. P. **Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

FREITAS, P. F. P. **Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2019.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 45-65, dez. 2017.

GALLUP. **State of the global workplace report**. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 6 mai. 2023.

GARAVAN, T. *et al.* Training and organisational performance: a meta-analysis of temporal, institutional, and organisational context moderators. **Human Resource Management Journal**, v. 31, n. 1, 3 fev. 2020.

GARCEZ, L.; ANTUNES, C. B. L.; ZARIFE, P. S. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. **Aletheia**, Canoas, v. 51, n 1-2, p. 143-155, dez. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, L. L. The impact of managerial skills on individual readiness for change: closing the gap on organisational commitment. **European Journal of Research Development and Sustainability**, v. 2, n. 2, p. 116-127, 2021.

GIL-DÍAZ, L. *et al.* Estilos de comunicación: una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. **Revista Científica de la UCSA**, v. 9, n. 3, p. 85-96, 1 dez. 2022.

GODOY, M. T. T. D.; MENDONÇA, H. Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 742-756, nov. 2020.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

GONZALEZ MARIN, Y.; ARIAS VARGAS, F. J.; GARCÉS GIRALDO, L. F. Habilidades directivas como determinante de la negociación internacional. **Pensamiento Americano**, v. 15, n. 30, p. 1-12, 2022.

GOTTFREDSON, R. K.; AGUINIS, H. Leadership behaviors and follower performance: deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 4, p. 558-591, 2017.

GRANDEY, A. A.; SAYRE, G. M. Emotional labor: regulating emotions for a wage. **Current Directions in Psychological Science**, v. 28, n. 2, p. 131-137, jan. 2019.

GUNAWAN, J. *et al.* Managerial competence of first-line nurse managers in public hospitals in Indonesia. **Journal of Multidisciplinary Healthcare**, v. 13, p. 1017-1025, set. 2020.

HAIR, J. F.; BLACK Jr., W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAN, S.-H.; OH, E. G.; KANG, S. "P." The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 4, p. 519-533, 2020.

HÖKKÄ, P.; VÄHÄSANTANEN, K.; PALONIEMI, S. Emotions in learning at work: a literature review. **Vocations and Learning**, v. 13, n. 1, p. 1-25, jun. 2019.

HOLTZ, B. C.; HAROLD, C. M. Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive

work behavior: leadership consideration and structure. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 4, p. 492-519, 2013.

HOWELL, K. H.; COFFEY, J. K.; FOSCO, G. M.; KRACKE, K.; NELSON, S. K.; ROTHMAN, E. F.; GRYCH, J. H. Sete motivos para investir em bem-estar. **Psicologia da Violência**, v. 6, n. 1, p. 8-14, 2016.

IRMÃO, M. N.; BARBALHO, C. R. S. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. *Biblionline*, v.10, n. 2, p. 97-107, 2014.

ISRAEL, C. R. Q. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021.

JI, S. *et al.* **Proactivity and well-being**: initiating changes to fuel life energy. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1ks0hcg.18>. Acesso em: 9 jul. 2023.

JIANG, Y.; WANG, Q.; WENG, Q. (DEREK). Personality and organizational career growth: the moderating roles of innovation climate and innovation climate strength. **Journal of Career Development**, fev. 2020.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

KEMPSTER, S.; PARRY, K. Exploring observational learning in leadership development for managers. **Journal of Management Development**, v. 33, n. 3, p. 164-181, abr. 2014.

KENDALL, M. G. A new measure of rank correlation. **Biometrika**, v. 30, n. 1/2, p. 81-93, 1938.

KIM, K. Y.; EISENBERGER, R.; BAIK, K. Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence: perceived organizational competence. **Journal of organizational behavior**, v. 37, n. 4, p. 558-583, 2016.

KOVAČIČ, H.; RUS, A. Leadership competences in slovenian health care / vodstvene kompetence v slovenskem zdravstvu. **Slovenian Journal of Public Health**, v. 54, n. 1, p. 11-17, mar. 2015.

KRUSKAL, W. H.; WALLIS, W. A. Use of ranks in one-criterion variance analysis. **Journal of the American Statistical Association**, v. 47, n. 260, p. 583-621, 1952.

LAM, C. F.; SPREITZER, G.; FRITZ, C. Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors: positive affect and proactive behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 4, p. 530-546, 2014.

LIAN, H. *et al.* Abusive supervision and retaliation: a self-control framework. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 116-139, 2014.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157-238, 2014.

LIU, X.; VAN DOOREN, W. How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study. **Public Organization Review**, v. 15, n. 2, p. 193-206, jan. 2014.

LOPES, A. V. *et al.* Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, jan. 2020.

MANYUCHI, M.; SUKDEO, N. Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams. *In: Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. IEOM Society International, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

MACIAS, L., ROCHÍN, F. L., RODRÍGUEZ, H.; RODARTE, V. Habilidades directivas de la mujer dentro de las organizaciones. **Investigación científica**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2021.

MARTIN, R. *et al.* Leader-member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review: Robin Martin *et al.* **Personnel Psychology**, v. 69, n. 1, p. 67-121, 2016.

MATHIEU, C. *et al.* A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. **Personality and Individual Differences**, v. 59, p. 83-88, mar. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

MEIER, L. L.; GROSS, S. Episodes of incivility between subordinates and supervisors: examining the role of self-control and time with an

interaction-record diary study: episodes of Incivility. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 8, p. 1096–1113, 2015.

MENDES, M. S.; TOSTA, K. C. B. T. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 83-115, 2019.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Nova York: Pearson, 1973.

MITHEL, M. What women want. **Business Today**. Disponível em: [businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html](https://businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html). Acesso em: 8 abr. 2023.

MONTEIRO, L. B. M.; PANTOJA, M. J. Competências gerenciais: o caso da Polícia Rodoviária Federal. In: **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, 2015.

MOREIRA, P. **Inteligência emocional**: uma abordagem prática. Porto: Idioteque, 2019.

NUNES, A. L. D. P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. D. M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. **Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, dez. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho**: tirando partido de 100 anos de experiência. 2019. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_690142.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_690142.pdf). Acesso em: 6 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Comprehensive mental health action plan 2013 - 2030**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240031029>. Acesso em: 7 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Constitución de la organización mundial de la salud**. 2020. Disponível em: [https://apps.who.int/gb/bd/pdf\\_files/BD\\_49th-sp.pdf#page=7](https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-sp.pdf#page=7). Acesso em: 5 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recommendation of the council on public service leadership and capability**. 2019. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/%20en/instruments/OECD-LEGAL-0445>. Acesso em: 22 jul. 2023.

PAES, A. *et al.* Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, n. 4, p. 113-122, fev. 2021.

PAGE, M. J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 46, p. 1, dez. 2022.

PANTALEÃO, P. F.; VEIGA, H. M. S. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. **HOLOS**, ano 35, v. 5, 2019.

PARKER, S. K. Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. **Annual Review of Psychology**, v. 65, n. 1, p. 661-691, jan. 2014.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Aval. psicol.**, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008.

PAVLOVA, T. S.; BOBYL, V. V. The phenomenon of negative emotions in the social existence of human. **Anthropological Measurements of Philosophical Research**, n. 14, p. 84-93, dez. 2018.

PAZ, L. M. C. A. **Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica**: uma análise em organizações públicas. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2018.

PAZ, M. G. T. *et al.* Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 2020.

PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, p. 207, maio 2020.

PENAGOS GUZMÁN, F.; HERNÁNDEZ CASTORENA, O. Managerial skills and organizational performance: competitive advantage. **Mercados y Negocios**, n. 48, p. 75-94, jan. 2023.



PEREIRA, M.; MARTINS, C. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE**, v. 16, n. 2, p. 681-702, ago. 2017.

PRIESEMUTH, M. *et al.* Abusive supervision climate: a multiple-mediation model of its impact on group outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1513-1534, 2014.

REAMS, L. C. Fred Fiedler's contingency model revisited: 30 years later. **Філософія освіти**, v. 29, n. 1, p. 111-124, jul. 2023.

REIS, D. C. **Competências gerenciais**: uma proposta para as equipes gestoras das escolas públicas do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2020.

ROCHA, A. R.; SEGURA, L. C.; ZATTA, F. N.; GONÇALVES, W. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, 2023.

ROCHA, A. M. C.; PEIXOTO, M. R.; OLIVEIRA, L. R.; COSTA, C. T. Q. Uso de escalas na pesquisa científica em administração: proposta de um guia para uso de escalas existentes na literatura. *In*: **Anais do XLIV ENCONTRO DA ANPAD**. 2020.

ROSSI, V. A. *et al.* Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 151-175, nov. 2020.

SALLES, M. D. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma lfe centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SANTOS, M. R.; ROCHA-PINTO, S. R.; GUIMARÃES, M. I. P. Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de competências gerenciais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, 2015.

SCHERMULY, C. C.; MEYER, B. Good relationships at work: the effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. **Journal of organizational behavior**, v. 37, n. 5, p. 673-691, 2016.



SEIDLE, B.; FERNANDEZ, S.; PERRY, J. L. Do leadership training and development make a difference in the public sector? a panel study. **Public Administration Review**, v. 76, n. 4, p. 603-613, fev. 2016.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, jul. 2013.

SILVA, E. C.; GIL, A. C.; OKABAYASHI, S. C. S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, p. 88-106, 2014.

SILVA, L. M. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVA, S. C. D.; RAMALHO, W. O pensamento complexo e as teorias das organizações: reflexões. **Percursos Acadêmicos**, v. 9, n. 17, p. 383-402, jul. 2019.

SIQUEIRA, H. C. H.; THUROW, M. R. B.; PAULA, S. F.; ZAMBERLAN, C.; MEDEIROS, A. C.; CECAGNO, D.; SAMPAIO, A.; PERIM, L. A saúde do ser humano da perspectiva ecossistêmica. **Ver. Enferm. UFPE on line**, v.12, n. 2, fev. 2018.

SIQUEIRA, M. M. Bem-estar no trabalho. *In*: CRUZ, J. P.; JESUS, S. N.; NUNES, C. (Coord.). **Bem-estar e qualidade de vida**: contributos da psicologia da saúde. Faro: Textiverso, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SLOMSKI, V. G. *et al.* Competências gerenciais observadas e esperadas do gestor público por concluintes de Contabilidade. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 15, dez. 2021.

SMARTLAB. Segurança e saúde no trabalho. **Atividades econômicas**: Brasil de 2012 a 2022. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAfastamentos>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SOTO, W. C. *et al.* Well being, fairness, and supervisors ability and support. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 8, n. 5, maio 2018.

STAMEVSKA, E.; STAMEVSKI, V. Decisions and skills of the strategic leaders. **Economics and Management**, v. 17, n. 1, p. 140-146, 2020.

STRENITZEROVÁ, M.; ACHIMSKÝ, K. Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. **Sustainability**, v. 11, n. 17, p. 4591, ago. 2019.

SUDIRMAN, I. *et al.* Competencies for effective public middle managers. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 5, p. 421-439, jun. 2019.

SULIMAN, Z.; KRUGER, W.; PIENAAR, J. Continuing professional development (cpd): a necessary component in the workplace or not? **Journal of Medical Laboratory Science & Technology of South Africa**, v. 2, n. 1, p. 41-45, jul. 2020.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out. 2003.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul. *In: Anais do Congresso CONSAD de Administração Pública*, Brasília, 2014.

USMAN, N. *et al.* The principal's managerial competence in improving school performance in Pidie Jaya Regency. **Advanced Science Letters**, v. 24, n. 11, p. 8297-8300, nov. 2018.

VAN HORN, J. E.; TARIS, Toon W.; SCHAUFELI, W. B.; SCHREURS, P. J. G. The structure of occupational well-being: a study among dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 365-375, 2004.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. Avanços na psicologia positiva: bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 18, n. 4, p. 343-351, 2019.

VAZQUEZ, A. C. *et al.* Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 18, n. 4, p. 372-381, 2019.

WHITMAN, M. V.; HALBESLEBEN, J. R. B.; HOLMES, O. The mediating role of emotional exhaustion. **Journal of organizational behavior**, v. 35, n. 1, p. 38-53, 2014.

WOYCIEKOSKI, C.; NATIVIDADE, J. C.; HUTZ, C. S. As contribuições da personalidade e dos eventos de vida para o bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 4, p. 401–409, dez. 2014.

ZAPATA, C. P.; CARTON, A. M.; LIU, J. T. When justice promotes injustice: why minority leaders experience bias when they adhere to interpersonal justice rules. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1150-1173, 2016.

ZHANG, X. *et al.* Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. **Plos One**, v. 14, n. 9, set. 2019.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO AUTOR(ES), TEMA E ANO REFERENTE A COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Autor(es)	Tema	Ano
1. ALBAN-METCALFE; ALIMO-METCALFE	Reliability and validity of the "leadership competencies and engaging leadership scale"	2013
2. CUSTÓDIO, J. C. D. <i>et al.</i>	O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg	2013
3. KEMPSTER, S.; PARRY, K	Exploring observational learning in leadership development for managers	2014
4. LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E	Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho	2014
5. LIU, X.; DOOREN, W.	How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study	2014
6. SILVA, E. C.; GIL, A. C.; OKABAYASHI, S.	Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista	2014
7. ARABHA, A.; ZANDILAK, M.; BARASOUD, M.	A comparative study on different management competency theories based on behavioral aims	2015
8. KOVAČIČ, H.; RUS, A	Leadership Competences in Slovenian Health Care / Vodstvene Kompetence V Slovenskem Zdravstvu	2015
9. SANTOS, M. R.; ROCHA-PINTO, S. R.; GUIMARÃES, M. I. P.	Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de competências gerenciais	2015
10. ASECIO, H.; MUJKIC, E.	Leadership behaviors and trust in leaders: evidence from the U.S. Federal Government	2016
11. CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M.	Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	2016

12. SEIDLE B. <i>et al.</i>	Do leadership training and development make a difference in the public sector? a panel study	2016
13. DUARTE, S. C. L.	Competências gerenciais no setor público do agronegócio	2017
14. EDELMAN, P. J.; VAN KNIPPENBERG, D	Training leader emotion regulation and leadership effectiveness	2017
15. FONTENELE, M. G. G.; RODRIGUES, T. S	Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho	2017
16. FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C.	Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa	2017
17. REIS, D. C.	Competências gerenciais: uma proposta para as equipes gestoras das escolas públicas do distrito federal	2017
18. BRITO, F. S.; MAGALHÃES, M. O.	Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais	2018
19. FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes	Competências para uma liderança percebida como eficaz - líderes e liderados	2018
20. PAZ, L. M. C. Á.	Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas	2018
21. SOTO, <u>W. C.</u> <i>et al.</i>	Well being, fairness, and supervisor's ability and support	2018
22. ADIGÜZEL, Z.; KULOĞLU, E.	Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations	2019
23. BERGUE, S. T.	Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público	2019
24. CÔRTEZ, M. G. <i>et al.</i>	Qualidade da relação líder-membro: evidências de validade da escala multidimensional	2019
25. FREITAS, P. F. P.	Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro	2019
26. SILVA, L.M.	Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão	2016
27. MOREIRA, P.	Inteligência emocional: uma abordagem prática	2019
28. OCDE	Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability	2019
29. MENDES, M.; TOSTA, K. C. B. T.	Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação	2019

30. SILVA, A. B da; BISPO, A. C. K. de A.; AYRES, S. M. O. M.	Desenvolvimento de carreiras por competências	2019
31. STRENITZEROVÁ, M.; ACHIMSKÝ, K.	Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector	2019
32. SUDIRMAN, I. <i>et al.</i>	Competencies for effective public middle managers	2019
33. ADIGÜZEL, Z.; KULOGLU, E.	Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations	2019
34. BIZARRIA, F. P. A. <i>et al</i>	Categorias de Análise sobre competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável	2020
35. LOPES, A. V. <i>et al</i>	Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos	2020
36. GODOY, M. T. T. D.; MENDONÇA, H	Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional	2020
<b>37.</b> HAN, S. H.; OH, E. G.; KANG, S. "PIL"	The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics	2020
38. STAMEVSKA, E.; STAMEVSKI, V.	Decisions and skills of the strategic leaders	2020
39. AIMAR, Carlos; SMITH, D. K.	Vuca: a management tool for dealing with challenges in changing environments	2021
40. BATISTA-FOGUET, J. M.; ESTEVE, M.; WITTELOOSTUIJN, A. V.	Measuring leadership an assessment of the multifactor leadership questionnaire	2021
41. BRASIL	Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021	2021
42. FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F.	Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais	2021
43. GILBERT, L. L.	O impacto das habilidades gerenciais no indivíduo prontidão para a mudança: fechando a lacuna do compromisso organizacional	2021
44. MANYUCHI M. M.; SUKDEO, N.	Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams	2021



45. PAES, A. L. <i>et al.</i>	Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações	2021
46. ISRAEL, C. R. Q.	Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0	2021
47. SLOMSKI, V. G. <i>et al.</i>	Competências gerenciais observadas e esperadas do gestor público por concluintes de Contabilidade	2021
48. ESPÍRITO SANTO, D. C.	O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: o papel mediador das emoções	2022
49. CUNHA, M. J.	Employer branding para a retenção de talento: uma contextualização das práticas no ambiente corporativo	2023
50. ROCHA, A. R. <i>et al.</i>	Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública	2023

Fonte: elaborado pelo autor



## APÊNDICE B

### CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO PAÍS, OBJETIVO E METODOLOGIA REFERENTE A COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

País	Objetivo	Metodologia
1. Reino Unido	Apresentar evidências da confiabilidade e validade do “Local Government 360 (LG360)”, uma ferramenta de diagnóstico para avaliar o comportamento de liderança competente e engajado entre gestores e profissionais do governo local	Quantitativa
2. Brasil	Apresentar uma análise sobre o trabalho, os papéis e as competências do gerente à luz do modelo de gestão proposto por Mintzberg	Qualitativa
3. Inglaterra	Desenvolver um argumento teórico que se constrói a partir de uma perspectiva de liderança relacional para centrar-se em processos que afetam a aprendizagem observacional	Qualitativa
4. Brasil	Investigar a relação entre aprendizagem formal (horas de treinamento) ou informal (estratégias de aprendizagem no trabalho) e competências de liderança expressas por gestores de equipes no contexto da administração pública	Quantitativa
5. China	Apresentar um indicador integrador, que utiliza o Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) como um indicador para medir o impacto dos líderes no desempenho organizacional	Qualitativa
6. Brasil	Verificar a percepção de funcionários de órgãos públicos do Grande ABC Paulista, acerca das características e competências necessárias ao administrador público	Quantitativa
7. Irã	Explicar as diferentes maneiras de conceber o modelo de competência	Qualitativa
8. Eslovênia	Examinar as competências de liderança dos gerentes do setor de saúde na Eslovênia	Quali-quantitativa
9. Brasil	Investigar os fatores intervenientes na formação de competências gerenciais	Qualitativa
10. EUA	Investigar a relação entre liderança e confiança dentro da esfera governamental	Quali-quantitativa
11. Brasil	Caracterizar o processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a partir de duas perspectivas adotadas amplamente em estudos dos ciclos de políticas públicas:	Qualitativa

	top-down, na qual foram identificados as arenas decisórias, os atores envolvidos, os instrumentos definidos para o alcance da política e o seu déficit de implementação; e (ii) bottom-up, que teve como foco a análise dos fatores intervenientes na implementação	
12. EUA	Responder à questão de saber se os programas de treinamento e desenvolvimento de liderança no setor público melhoram o líder e o desempenho organizacional	Quali-quantitativa
13. Brasil	Mapear as competências gerenciais para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento com vistas à identificação de lacunas de competências que possam orientar ações estratégicas de capacitação	Qualitativa
14. Holanda	Testar a possibilidade de treinar a regulação de demonstrações afetivas de líderes em termos da estratégia de regulação emocional de atuação profunda (exibição de sentimentos que também se experimenta) e demonstração de afeto positivo	Quali-quantitativa
15. Brasil	Compreender como os estilos de liderança influenciam no desempenho profissional no ambiente de trabalho	Qualitativa
16. Brasil	Desenvolver uma escala de medida de Competências Gerenciais (CG) em Grupos de Pesquisa (GP) a partir de revisão de literatura baseada em artigos empíricos sobre classificações de CG, publicados entre 2005 e 2015, e de dados provenientes de estudos anteriores, tais como, gravações em áudio, transcrições de entrevistas, relatórios de campo e instrumentos preliminares	Quali-quantitativa
17. Brasil	Analisar o contexto de implementação da gestão por competências no setor público para propor um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes gestoras das Escolas Públicas do Distrito Federal	Qualitativa
18. Brasil	Investigar diferenças na preferência por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em ocupações classificadas através do modelo de interesses e ambientes ocupacionais de H. Qualitativa-quantitativa Holland (1997).  Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Odessa: PA	Quali-quantitativa

19. Portugal	Identificar as competências que estão relacionadas com os comportamentos do líder percebidos como eficazes, na perspectiva dos líderes/gestores e liderados/não gestores	Quali-quantitativa
20. Brasil	Identificar relações entre o domínio de competências gerenciais, estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica em organizações públicas	Quali-quantitativa
21. EUA	Analisar esses construtos e explorar a relação entre o bem-estar afetivo dos funcionários, sua percepção de justiça e a capacidade do supervisor e os comportamentos de apoio familiar no local de trabalho	Quantitativa
22. Turquia	Investigar o impacto da liderança autêntica sobre as atitudes e comportamentos dos seguidores	Quali-quantitativa
23. Brasil	Abordar aspectos do amplo, fértil e ainda pouco explorado campo da gestão de pessoas no setor público essencialmente a partir da perspectiva da liderança	Qualitativa
24. Brasil	Identificar evidências de validade da estrutura interna da versão brasileira da escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM)	Quantitativa
25. Brasil	Discutir relações entre desenho de trabalho, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais, em um órgão público do Poder Judiciário brasileiro	Quali-quantitativa
26. Brasil	Propor instrumento de diagnóstico de lacunas de competências profissionais em amostra de servidores públicos e de fatores que influenciam a expressão dessas competências	Qualitativa
27. Portugal	Demonstrar a importância da inteligência emocional	Qualitativa
28. França	Promover uma administração altamente profissionalizada baseada na objetividade, imparcialidade e no primado do direito, como condição fundamental para assegurar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas e na governação	Qualitativa
29. Brasil	Analisar como desenvolver as competências requeridas aos gestores de nível intermediário da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Quali-quantitativa
30. Brasil	Discutir uma abordagem de carreira centrada no desenvolvimento de competências profissionais	Qualitativa
31. Eslováquia	Propor nova perspectiva de avaliação da satisfação dos funcionários que não apenas quantifica satisfação total, mas identifica atributos de trabalho e características sociodemográficas que	Quantitativa

	afetam o funcionário quanto à satisfação e lealdade como uma preocupação chave para a gestão sustentável de recursos humanos	
32. Indonésia	Investigar um conjunto de competências que caracteriza o público eficaz gerentes intermediários	Qualitativa
33. Turquia	Argumentar que a liderança autêntica tem um papel importante na obtenção de resultados bons e duradouros, promovendo a identidade organizacional, comprometimento emocional e desempenho orientado para objetivos	Quali-quantitativa
34. Brasil	Identificar categorias associadas a competências relacionadas ao desenvolvimento sustentável, por meio da identificação, descrição e análise de competências apreendidas por meio de entrevistas com administradores e gestores organizacionais inseridos no mercado de trabalho	Quali-quantitativa
35. Brasil	Identificar as competências, valores e papéis esperados dos gestores públicos, e em que medidas tais atributos individuais têm sido utilizados na seleção de candidatos para ocupação de cargos gerenciais na administração pública	Qualitativa
36. Brasil	Analisar a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa do trabalhador brasileiro	Quali-quantitativa
37. EUA	Destacam o papel mediador da significância do trabalho como um estado psicológico crítico.	Quali-quantitativa
38. Macedônia	Discutir acerca das decisões e habilidades que caracterizam os líderes estratégicos	Qualitativa
39. EUA	Discutir as origens da análise VUCA e as definições de seus quatro componentes (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade)	Qualitativa
40. EUA	Demonstrar a liderança transformacional como modelo multidimensional	Quali-quantitativa
41. Brasil	Estabelecer orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019.	Qualitativa

42. Brasil	Compreender como a literatura brasileira vem discutindo a liderança nas organizações, de forma específica a literatura relacionada a Administração	Qualitativa
43. Nigéria	Investigar a influência integradora das competências gerenciais e seu impacto no nível de prontidão individual para a mudança	Quantitativa
44. África do Sul	Destacar o uso de mais de um estilo de liderança, especialmente no desenvolvimento de subordinados	Qualitativa
45. Brasil	Identificar pontos negativos e positivos em cargos de liderança e como isso reflete diretamente nos liderados, a partir das definições estabelecidas por Chiavenato (2005)	Qualitativa
46. Brasil	Analisar a evolução da história da liderança, trazendo características das principais abordagens sobre o tema	Qualitativa
47. Brasil	Analisar as percepções sobre competências gerenciais observadas e esperadas do gestor público por concluintes de cursos de Ciências Contábeis de ensino superior privado de Belém (PA)	Quantitativa
48. Portugal	Estudar o papel mediador das emoções na relação existente entre a eficácia da liderança e o bem-estar em contexto laboral	Quantitativa
59. Brasil	Apresentar contextualização dos fatores que contribuem para a retenção de talentos, expondo práticas de employer branding que organizações líderes em Portugal adotaram	Qualitativa
50. Brasil	Identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma Instituição de Ensino Superior Federal	Qualitativa

Fonte: elaborado pelo autor

## APENDICE C

### CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO AUTOR(ES), TEMA E ANO REFERENTE A BEM-ESTAR NO TRABALHO

Autores	Tema	Ano
1. FERNANDES, L. C.	“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário	2013
2. HOLTZ, B. C.; HAROLD, C. M.	Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior	2013
3. SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C.	Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho	2013
4. ANTLOGA, C. S. <i>et al.</i>	Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa	2014
5. BURTON, J. P. <i>et al.</i>	Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision	2014
6. CARMO, M. M.	“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”: qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro	2014
7. FIGUEIRA, T. G.	Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira	2014
8. LAM, C. F. <i>et al.</i>	Too much of a good thing: curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors	2014
9. LIAN, H. <i>et al.</i>	Abusive supervision and retaliation: a self-control framework	2014
10. MATHIEU, C. <i>et al.</i>	A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction	2014
11. PARKER, S. K.	Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more	2014
12. PRIESEMUTH, M. <i>et al.</i>	Abusive supervision climate: a multiple-mediation model of its impact on group outcomes	2014
13. WHITMAN, M. V. <i>et al.</i>	Abusive supervision and feedback avoidance: the mediating role of emotional exhaustion	2014

14. ALBUQUERQUE, V. <i>et al.</i>	Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira	2015
15. MEIER, L. L.; GROSS, S.	Episodes of incivility between subordinates and supervisors: examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study: episodes of Incivility	2015
16. FERREIRA, M. C	Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores	2016
17. KIM, K. Y. <i>et al.</i>	Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence: perceived organizational competence	2016
18. MARTIN, R. <i>et al.</i>	Leader-member exchange (LMX) and performance	2016
19. SCHERMULY, C. C.; MEYER, B.	Good relationships at work: the effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression	2016
20. ZAPATA, C. P. <i>et al</i>	When justice promotes injustice: why minority leaders experience bias when they adhere to interpersonal justice rules	2016
21. HOWELL, K. H. <i>et al.</i>	Reasons to invest in well-being	2016
22. ASHKANASY, N. M.; DORRIS, A. D.	Emotions in the workplace	2017
23. BLEADOW, R. <i>et al</i>	Learning from others' failures: the effectiveness of failure stories for managerial learning	2017
24. GOTTFREDSON, R. K.; AGUINIS, H	Leadership behaviors and follower performance: deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms	2017
25. CALGARI NETO, O.	Céu, inferno e purgatório: bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal	2018
26. FARSEN, T. C. <i>et al.</i>	Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?	2018
27. PAVLOVA, T. S.; BOBYL, V. V.	The phenomenon of negative emotions in the social existence of human	2018
28. PAZ, L. M. C. Á.	Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas	2018
29. CANGIANO, F. <i>et al.</i>	Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision	2019
30. GRANDEY, A. A.; SAYRE, G. M.	Emotional labor: regulating emotions for a wage	2019

31. HÖKKÄ, P.; VÄHÄSANTANEN, K.; PALONIEMI, S.	Emotions in learning at work: a literature review	2019
32. VAZQUEZ, A. C. S. <i>et al.</i>	Avanços na psicologia positiva: bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho	2019
33. ZHANG, X. <i>et al.</i>	Why are chinese workers so unhappy? a comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes	2019
34. DAVIDESCU, A. A. <i>et al.</i>	Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees—implications for sustainable human resource management	2020
35. DEVOTTO, R. P.; FREITAS, C. P. P.; WECHSLER, S. M.	The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing	2020
36. GARAVAN, T. <i>et al.</i>	Training and organisational performance: a meta-analysis of temporal, institutional, and organisational context moderators	2020
37. JIANG, Y.; WANG, Q.; WENG, Q.	Personality and organizational career growth: the moderating roles of innovation climate and innovation climate strength	2020
38. PAZ, M. G. T. <i>et al.</i>	Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture	2020
39. PEDERSINI, D. R.; ENSSLIN, S. R.	Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?	2020
40. ROSSI, V. A. <i>et al.</i>	Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho	2020
41. SULIMAN, Z.; KRUGER, W.; PIENAAR, J.	Continuing Professional Development (CPD): a necessary component in the workplace or not?	2020
42. ARAUJO, H. M. C. C.	Relações humanas e conflitos interpessoais: bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBIO	2021
43. DE LONGIS, E. <i>et al.</i>	Inertia of negative emotions at work: correlates of inflexible emotion dynamics in the workplace	2021



44. FOGAÇA, N. <i>et al.</i>	Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível	2021
45. NUNES, A. L. D. P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. D. M.	A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos	2021
46. PAES, A. <i>et al</i>	Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações	2021
47. BATISTA, J. S.; GONDIM, S. M. G.; MAGALHÃES, M.	Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho	2022
48. BATISTA, R. M. M.	Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho, no engajamento e o papel da liderança	2023
49. GALLUP	State of the global workplace report	2023
50. Ji, S. <i>et al</i>	Proactivity and well-being: initiating changes to fuel life energy	2023

Nota: elaborado pelo autor

## APÊNDICE D

### CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO PAÍS, OBJETIVO E METODOLOGIA REFERENTE A BEM-ESTAR NO TRABALHO

Local da pesquisa	Objetivo	Metodologia
1. Brasil	Caracterizar a QVT de um órgão do Poder Judiciário com base na percepção de seus trabalhadores, investigando seus fatores estruturantes, a concepção de QVT dos trabalhadores e as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho	Quanti-qualitativa
2. EUA	Examinar os efeitos da consideração e estrutura da liderança em dois resultados importantes do comportamento organizacional: percepções dos funcionários sobre a justiça organizacional e comportamento contraproducente no trabalho.	Quanti-qualitativa
3. Brasil	Investigar a influência de dimensões da qualidade de vida e bem-estar no trabalho (salários e benefícios; oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências; condições físicas e de segurança no ambiente de trabalho; relacionamento e comunicação entre supervisores e empregados; relacionamento interpessoal com colegas de trabalho) sobre seus indicadores (comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho)	Quanti-qualitativa
4. Brasil	Avaliar a percepção dos servidores e colaboradores de um órgão de pesquisa sobre o mal-estar no contexto de trabalho	Quanti-qualitativa
5. EUA	Entender as explicações causais subjacentes às percepções dos funcionários sobre e reações à supervisão abusiva	Quanti-qualitativa
6. Brasil	Identificar as representações de servidores que trabalham em um órgão do Poder Judiciário brasileiro sobre o contexto de trabalho, o custo humano do trabalho (CHT) e as estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) e a relação dessas representações com a qualidade de vida no trabalho (QVT)	Quanti-qualitativa
7. Brasil	Investigar as causas mais profundas das vivências de mal-estar no trabalho, relacionadas à falta de reconhecimento	Quanti-qualitativa

8. EUA	Propor uma justificativa de por que mais afeto positivo pode não ser melhor para comportamentos proativos no trabalho	Quanti-qualitativa
9. EUA	Desenvolver modelo de comportamento voltado para a capacidade de autocontrole dos subordinados permitindo que os indivíduos sobrepujem seus impulsos hostis frente a uma supervisão abusiva	Quanti-qualitativa
10. EUA	<p>Testar as relações entre as avaliações de funcionários sobre seus supervisores em uma medida de psicopatia corporativa e medidas de seu próprio sofrimento psicológico, conflito trabalho-família e satisfação no trabalho.</p> <p>Propor e testar um modelo de equação estrutural que descreva as associações entre relatos a respeito do supervisor direto sobre psicopatia corporativa medida em uma variedade de variáveis, incluindo conflito trabalho-família, sofrimento psíquico, satisfação no trabalho, escolaridade, tempo na empresa e horas trabalhadas por semana</p>	Quantitativa
11. Austrália	Analisar pesquisas que adotam essa perspectiva motivacional no design do trabalho	Qualitativa
12. EUA	Fornecer diferentes perspectivas sobre o fenômeno de supervisão abusiva no que diz respeito aos processos pelos quais ela influencia resultados repercutindo em modelos e teorias	Quanti-qualitativa
13. EUA	Testar modelo que liga supervisão abusiva a atitude do colaborador de evitar feedback por motivo de exaustão emocional	Quanti-qualitativa
14. Brasil	Identificar as representações de trabalhadores de uma agência reguladora brasileira acerca da qualidade de vida no trabalho e das fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho	Quanti-qualitativa
15. EUA	Analisar a experiência de incivilidade no local de trabalho ligada à tensão, que tem efeitos prejudiciais sobre o alvo da incivilidade	Quanti-qualitativa
16. Brasil	Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores	Qualitativa
17. Reino Unido	Examinar antecedentes diferenciais de Competência Organizacional Percebida (POC) e Suporte Organizacional Percebido (POS), bem como a influência moderadora de POC sobre a relação da POS com Comprometimento Organizacional Afetivo (AC) e os resultados da AC	Quanti-qualitativa

18. EUA	Relatar uma meta-análise que examina a relação entre Líder-Membro Exchange (LMX), qualidade de relacionamento e um modelo multidimensional de desempenho de trabalho focado em tarefa, cidadania e performance contraproducente	Quanti-qualitativa
19. Alemanha	Estudar os processos psicológicos presentes nas relações sociais de trabalho, importantes amortecedores potenciais contra a exaustão emocional e a depressão	Quanti-qualitativa
20. EUA	Oferecer suporte para a noção de que a influência dos estereótipos leva ao viés contra grupos minoritários raciais estigmatizados	Quanti-qualitativa
21. EUA	Revisar as conceituações atuais de bem-estar, examinando explicações para a falta de atenção à pesquisa sobre o tema, fornecendo justificativa para investir tempo de pesquisa e financiamento em estudos de bem-estar	Qualitativa
22. EUA	Apresentar e discutir o modelo de cinco níveis de emoção nas organizações de Ashkanasy (2003)  ASHKANASY, N. M. Emotions in organizations: a multi-level perspective. Research in Multi Level Issues, p. 9-54, [s.d.].	Qualitativa
23. EUA	Argumentar que as falhas de outras pessoas fornecem uma fonte negligenciada de aprendizado gerencial que está associado à transferência aprimorada de aprendizado	Quantitativa
24. Brasil	Esclarecer a relação comportamentos de liderança e desempenho do seguidor, analisando vários fundamentos e mecanismos teóricos concorrentes	Quanti-qualitativa
25. Brasil	Caracterizar os fatores estruturantes de QVT e mapear as fontes de BET e MET no âmbito do contexto organizacional do órgão, pela perspectiva dos trabalhadores e tendo como base a abordagem teórica da EAA-QVT	Quanti-qualitativa
26. Ucrânia	Realizar reflexões para compreender as similaridades e diferenciações entre os constructos qualidade de vida no trabalho, bem-estar e felicidade no trabalho	Qualitativa
27. Brasil	Investigar a influência das emoções éticas negativas na vida social e na atividade do indivíduo	Qualitativa
28. Reino Unido	Identificar relações entre o domínio de competências gerenciais, estilos de liderança e estágios de desenvolvimento da gestão estratégica em organizações públicas	Quali-quantitativa
29. EUA	Compreender como a proatividade influencia o bem-estar	Quantitativa

30. Finlândia	Analisar como a regulação emocional é experimentada de formas diferentes e como os fatores de trabalho ajudam a otimizar o impacto do trabalho emocional sobre desempenho e bem-estar	Qualitativa
31. Brasil	Compreender como as emoções e a aprendizagem são compreendidas no campo dos estudos sobre o local de trabalho e como estão relacionadas	Qualitativa
32. EUA	Demonstrar a influência do movimento da Psicologia Positiva nas pesquisas organizacionais e do trabalho, por meio das evidências obtidas nas teorias de bem-estar, do engajamento no trabalho e dos comportamentos de redesenho	Qualitativa
33. China	Realizar uma comparação de determinantes de satisfação no trabalho e seus impulsionadores em 36 países e regiões, com atenção especial para as razões da relativamente baixa satisfação no trabalho entre trabalhadores chineses	Qualitativa
34. Romênia	Revisar o campo da emoção no local de trabalho sob diferentes perspectivas	Qualitativa
35. Brasil	Investigar o papel mediador do Flow no trabalho entre as relações das dimensões de redesenho no trabalho (redesenho da tarefa, reformulação cognitiva e redesenho das relações) com as dimensões de saúde mental positiva (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social)	Quantitativa
36. EUA	Examinar como a relação entre treinamento e o desempenho	Quali-quantitativa
37. China	Responder à pergunta sobre quem alcança melhor desenvolvimento de carreira em organizações inovadoras no contexto chinês	Quantitativa
38. EUA	Testar modelos de mediação e moderação da cultura organizacional, valores concorrentes e estilos de funcionamento organizacional, tendo como antecedente a qualidade de vida organizacional (QVO) e como consequente o bem-estar pessoal nas organizações (BEO)	Quantitativa
39. Brasil	Mapear as características dos estudos empíricos internacionais de avaliação de desempenho no setor público a fim de identificar seu estágio de evolução e oportunidades de pesquisa	Qualitativa
40. Brasil	Apresentar os conceitos de bem-estar subjetivo e psicológico para fundamentar a concepção e a evolução de um modelo de bem-estar no trabalho	Qualitativa
41. África do Sul	Investigar se o desenvolvimento profissional contínuo deve ser um componente necessário no campo de atuação profissional	Qualitativa

42. Brasil	Identificar as causas de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho	Quanti-qualitativa
43. EUA	Investigar a inércia das emoções negativas no ambiente de trabalho	Quantitativa
44. Brasil	Analisar as relações preditivas, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional e a variável critério desempenho individual no trabalho	Quanti-qualitativa
45. Brasil	Diagnosticar como é feito o processo de retenção de talentos nas organizações atualmente, buscando delinear os fatores preponderantes para a retenção	Qualitativa
46. Brasil	Identificar pontos negativos e positivos em cargos de liderança e como isso reflete diretamente nos liderados, a partir das definições estabelecidas por Chiavenato (2005)	Qualitativa
47. Brasil	Explorar a associação entre inteligência emocional, congruência pessoa-ambiente e satisfação intrínseca no trabalho em dois grupos profissionais	Quantitativa
48. Brasil	Compreender como o propósito organizacional impacta no sentido do trabalho, no engajamento dos colaboradores, e o papel da liderança	Qualitativa
49. EUA	Apresentar descobertas anuais do maior estudo em andamento do mundo relacionado à experiência do funcionário	Quanti-qualitativa
50. Reino Unido	Teorizar acerca da relação proatividade-afeto/bem-estar enriquecendo a compreensão atual desta importante associação	Qualitativa

Fonte: elaborado pelo autor

## APÊNDICE E

### QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

# Apresentação

Prezado(a) Servidor(a),

Você está recebendo esta pesquisa por fazer parte do Superior Tribunal Militar (STM).

Esta pesquisa tem como objetivo levantar informações sobre a relação entre **competências gerenciais** e **bem-estar no trabalho**. O tempo previsto de resposta é de 5 a 7 minutos.

**A pesquisa se destina aos servidores efetivos, aos comissionados sem vínculo efetivo com a Administração Pública, aos estagiários e aos militares que trabalham no STM.**

**O questionário é integralmente anônimo e, ainda assim, todos os dados serão tratados de modo agrupado, não individualizado.** Ao responder ao questionário, você estará concordando em participar deste estudo e tem a liberdade de interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. A qualquer tempo você poderá solicitar informações sobre a pesquisa por meio do e-mail informado ao final desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Agradecemos a sua colaboração para o avanço do conhecimento científico sobre as mudanças em curso no mundo do trabalho.

---

Erlanderson Barbosa Oliveira (Pesquisador Responsável)  
Mestrando em Administração Pública no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
E-mail para contato: [erlanderson16@gmail.com](mailto:erlanderson16@gmail.com)

Professor Doutor Felix Garcia Lopez Junior (Orientador)  
Currículo Lattes disponível no site:

<http://lattes.cnpq.br/4873440713130551>

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

## PROCESSOS E RESULTADOS

Agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais.

1. **Competências gerenciais do seu chefe imediato.**  
**Meu chefe imediato** expressa com excelência as seguintes competências gerenciais:

**Gerencia o ritmo das atividades**, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível para execução das atividades. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

**Monitora o desempenho das pessoas**, enfatizando o cumprimento de metas, prazos e qualidade esperados pela Instituição. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.

**Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.** \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



4.

**Planeja atividades**, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

**Gerencia as atividades com ênfase em produtividade**, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

**Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais**, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Distribui atividades com ênfase nos resultados**, de acordo com a demanda, \*  
o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das  
tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Interpreta dados, informações ou documentos** de forma crítica e em \*  
detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Gerencia projetos**, monitorando escopo, objetivos, cronograma, \*  
responsáveis, custos, riscos e indicadores.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Toma decisões** com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Organiza reuniões** com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.)**, apresentando as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## RELAÇÕES HUMANAS E INOVAÇÃO

Conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras.

### Competências gerenciais do seu chefe imediato.

Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais:

13. **Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável**, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Envolve as pessoas da unidade nas decisões**, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade**, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Lidera pessoas de forma inspiradora**, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Delega atribuições com confiança nas pessoas**, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição**, de forma organizada e envolvente. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta**, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Incentiva o desenvolvimento das pessoas** por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **Comunica-se com a equipe**, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **Demonstra ter bom trato político**, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **Conduz mudanças organizacionais** com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Dá transparência às suas decisões e relações profissionais**, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.** \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## INTERESSE PÚBLICO

Grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência.

### Competências gerenciais do seu chefe imediato.

**Meu chefe imediato** expressa com excelência as seguintes competências gerenciais:

26. **Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.** \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



27. **Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público**, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição**, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade**, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Não se aplica	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Resposta:</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## FATORES: AFETIVO NEGATIVO E AFETIVO POSITIVO

**Afeto Negativo:** Conjunto de itens que expressam sentimento transitório formado por emoções e humores desagradáveis, como por exemplo: ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes.

**Afeto Positivo:** Conjunto de itens que expressam sentimento transitório formado por emoções e humores agradáveis, como por exemplo: estado de alerta, de entusiasmo e de atividade.

**Para**

**responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e marque a resposta que melhor expressa seu sentimento.**

## 30. No último ano, meu trabalho tem me deixado... \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
<b>Alegre</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Preocupado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Disposto (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Irritado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Deprimido (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Entediado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Animado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Chateado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Impaciente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Entusiasmado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ansioso (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Feliz</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Frustrado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Incomodado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Nervoso (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Empolgado (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tenso (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Orgulhoso (a)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Com raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Tranquilo (a)

---

### FATOR: REALIZAÇÃO

Conjunto de itens que expressam a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida.

**Agora você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.** \*

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale a resposta que melhor corresponde à sua opinião sobre o trabalho.

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
<b>Realizo o meu potencial</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desenvolvo habilidades que considero importantes</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Realizo atividades que expressam minhas capacidades</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Consigo recompensas importantes para mim</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Supero desafios</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Atinjo resultados que valorizo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Avanço nas metas que estabeleci para minha vida</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Faço o que realmente gosto de fazer</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Expresso o

que há de melhor

em mim






## DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

Os dados solicitados a seguir serão utilizados para descrever as características dos participantes e o seu contexto de atuação ocupacional. **Eles não possibilitarão sua identificação.**

**Seu sexo \***

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

33. **Sua idade (em anos completos) \***

---

34. **Qual seu vínculo com o Superior Tribunal Militar (STM)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

Servidor efetivo

Comissionado sem vínculo efetivo com a Administração Pública

Estagiário

Militar

35. **Qual tipo de regime de trabalho você exerce? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Teletrabalho (todos os dias da semana)
- Híbrido
- Trabalho presencial

36. **Sua unidade exerce predominantemente \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Atividade-fim ou finalística da instituição
- Atividade-meio ou de suporte administrativo da instituição
- Não sei ou não quero responder
- Outro: \_\_\_\_\_

37. **Seu tempo de serviço na Administração Pública (valor aproximado, em anos completos) \***

\_\_\_\_\_

38. **Seu tempo no STM (valor aproximado, em anos completos) \***

\_\_\_\_\_

39. **Há quanto tempo você está subordinado ao gestor atual (valor aproximado, em anos completos)? \***

\_\_\_\_\_

40.

**Seu nível de escolaridade \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

41

**O ingresso no seu cargo exige que nível de escolaridade? \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio
  - Ensino Superior
-





idn

Bo  
pro  
cit  
ref  
Nos  
são

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO