

**idp**

v. 5 n. 2

**159**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

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

Erlanderson Barbosa Oliveira  
Felix Garcia Lopez Júnior

# RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Erlanderson Barbosa Oliveira <sup>1</sup>

Felix Garcia Lopez Júnior<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: erlanderson16@gmail.com.

<sup>2</sup> Breve currículo do seu primeiro coautor, se houver.

## IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

#### Diretor Geral

Francisco Schertel

#### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

### CONSELHO EDITORIAL

#### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

#### Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

#### Apoio Técnico

Igor Silva

#### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	6
3. Modelo Teórico Hipotético	11
4. Metodologia	13
5. Apresentação E Discussão Dos Resultados	15
5.1.1 Resultado da análise da relação das variáveis	16
5.2 Análise da relação entre dados funcionais e sociodemográficos e as variáveis: competências gerenciais e bem-estar no trabalho	18
5.2.1 Vínculo com STM	18
5.2.1.1 Vínculo com STM pelo escore de Processos e Resultados	18
5.2.1.2 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Positivo	20
5.2.1.3 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Negativo	21
5.2.2 Atividade da unidade	24
5.2.2.1 Atividade da unidade e Processos e Resultados	24
5.2.3 Tempo no STM	26
5.2.3.1 Tempo no STM e Afeto Positivo	26



## **Resumo:**

O artigo analisa, com base em dados originais, em que nível a expressão de competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar no trabalho dos colaboradores no Superior Tribunal Militar. Os dados são analisados à luz da revisão sistemática sobre o tema, produzida de 2013 a 2023 sobre competências gerenciais e bem-estar no trabalho e as variáveis promotoras ou impeditivas de bem-estar no trabalho. O questionário explorado se baseia em amostra de 678 respondentes no Superior Tribunal Militar. Para análise dos dados estatísticos foi utilizado o coeficiente de correlação de Kendall. Os resultados indicaram que a expressão de competências gerenciais 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-Chave:** Competências Gerenciais. Bem-Estar no Trabalho. Setor Público.

## **Abstract:**

The article analyzes, based on original data, the level at which the expression of managerial skills by managers influences the well-being at work of employees at the Superior Military Court. The data are analyzed in light of the systematic review on the topic, produced from 2013 to 2023 on managerial skills and well-being at work and the variables that promote or impede well-being at work. The questionnaire explored is based on a sample of 678 respondents at the Superior Military Court. To analyze the statistical data, the Kendall correlation coefficient was used. The results indicated that the expression of managerial skills 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:** Management Skills. Wellbeing at Work. Public sector.

## 1. INTRODUÇÃO

Bem-estar é uma preocupação mundial. A Organização das Nações Unidas (ONU) por meio da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e a Organização Internacional do Trabalho, por exemplo, estimulam estratégias para o favorecimento do bem-estar dos trabalhadores a nível global (ONU, 2015, p. 2; OIT, 2019).

Ademais, o Plano de Ação Integral de Saúde Mental 2013 – 2030 da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2021, p. 11) incentiva a promoção de condições de trabalho seguras, solidárias e decentes para todos, algo oportuno para o momento em que se encontra a Administração Pública brasileira. Quando comparada a outros ramos da atividade econômica do país, ela aparece em primeiro lugar no percentual de afastamentos relacionados ao CID Transtornos mentais e comportamentais (SmartLab, 2022).

Esta dura realidade justifica investir o fragmento do aspecto social relativo ao ambiente laboral, onde ocorre o desenvolvimento de vínculos afetivos entre pares, chefias e subordinados, podendo ser fonte de satisfação (Paschoal; Tamayo, 2008). Portanto, julgo 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 (Robbins; Judge, 2020).

Espera-se que gestores tenham a capacidade de compreender e motivar os colaboradores (Robbins; Judge, 2020); direcionar esforços (Mintzberg, 1973); mobilizar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as expectativas organizacionais e gerar desempenho profissional (Gonczi, 1999; Durand, 2006). Esse desempenho, manifestado por meio de comportamentos, deve resultar em valor para colaboradores e organização (Cockerill, 1994).

A investigação sobre a relação entre a expressão de competências gerenciais e bem-estar no trabalho é um aspecto lacunar na literatura, conforme já apontaram os especialistas (Freitas, 2019, p. 220). Em termos aplicados, os dados gerados pela escala de

bem-estar no trabalho podem ajudar os gestores a adotar medidas que promovam e facilitem o desenvolvimento do bem-estar nas diferentes áreas da organização, como sugeriram Paschoal e Tamayo (2008).

Neste artigo, analiso a existência e a magnitude da interferência das competências do gestor público sobre o bem-estar dos colaboradores e busco responder ao seguinte problema de pesquisa: Em que nível a expressão de competências gerenciais pode influenciar o bem-estar dos colaboradores do Superior Tribunal Militar (STM).

Creio ser possível confrontar e redefinir as competências gerenciais do STM, proporcionando, dessa maneira, novas capacitações e treinamentos relacionados às lacunas encontradas ao longo de sua execução. Adicionalmente, o artigo pode ser sugestivo de análises para replicar seus achados em outros órgãos públicos (Brandt; Oliveira, 2009).

O texto se estrutura em quatro seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta a literatura que subsidia a análise empírica; a seção 3 apresenta a metodologia e uma breve caracterização do órgão analisado e os procedimentos de coleta e análise de dados. A seção 4 apresenta os principais resultados empíricos e a conclusão resume o argumento, aponta algumas limitações da análise empírica e faz sugestões para análises futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente organizacional pode ser fonte de qualidade de vida, bem-estar e felicidade se proporcionar condições que favoreçam o autoconhecimento, a realização e o crescimento dos indivíduos. Nesse sentido, optar pela combinação de tarefas, atividades e relacionamentos, pode gerar atividades significativas e sentimentos positivos (Kim; Eisenberger; Baik, 2016; Paz et al., 2020; Vazquez et al., 2019; Parker, 2014).

Nesse diapasão, a teoria informa que relações socioprofissionais de trabalho (Albuquerque et al., 2015; Burton; Taylor; Barber, 2014; Figueira, 2014; Lam; Spreitzer; Fritz, 2014; Lian et al., 2014; Priesemuth et al., 2014; Whitman; Halbesleben; Holmes, 2014; Meier; Gross, 2015; Schermuly; Meyer, 2016; Kim; Eisenberger; Baik, 2016; Zapata; Carton;

Liu, 2016; Gottfredson; Aguinis, 2017; Paz et al., 2020; Araújo, 2021; Fogaça et al., 2021); reconhecimento (Antloga et al., 2014; Albuquerque et al., 2015; Carmo, 2014; Paz et al., 2020; Fogaça et al., 2021) e possibilidade de crescimento profissional (Albuquerque et al., 2014; Figueira, 2014; Farsen et al., 2018; Paz et al., 2020); realização do trabalho (Figueira (2014; Paz et al., 2020); autonomia e liberdade na execução de tarefas (Carmo, 2014; Cangiano; Parker; Yeo, 2018); autonomia na tomada de decisão (Silva; Ferreira, 2013; Antloga et al., 2014); prestação de serviços à sociedade (Paz et al., 2020; Albuquerque et al., 2014); são variáveis promovedoras de bem-estar no trabalho e devem ser perseguidas pelos gestores.

A teoria, também, salienta que supervisão abusiva (Burton; Taylor; Barber, 2014; Lian et al., 2014; Priesemuth et al., 2014; Whitman; Halbesleben; Holmes, 2014); relacionamentos conflituosos (Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Schermuly; Meyer, 2016); cobrança e pressão (Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Zapata; Carton; Liu, 2018); condições precárias de trabalho e falta de reconhecimento (Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Albuquerque et al., 2015); sobrecarga (Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Figueira, 2014); forma de tratamento (Fernandes, 2013; Figueira, 2014), impossibilidade de crescimento (Fernandes, 2013; Carmo, 2014), divisão desigual de tarefas (Carmo, 2014; Figueira, 2014) e falta de autonomia (Figueira, 2014; Albuquerque et al., 2015) são variáveis impeditivas de bem-estar no trabalho.

Nesse ambiente composto por atividades complexas e pela interação contínua entres os indivíduos (Custódio et al., 2013), prevalece a responsabilidade do gestor em promover o engajamento e o desempenho da equipe em uma relação baseada no interesse mútuo (Ashkanasy; Dorris, 2017; Kim; Baik; Eisenberger, 2016; Martin et al., 2016; Zapata et al., 2016).

Diante destas informações, convém trazer à baila aspectos conceituais de competências gerenciais e bem-estar no trabalho dos autores das escalas aproveitadas para a realização deste trabalho.

As definições sobre competências gerenciais 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.

Uma importante conceituação é a de Freitas (2016), destinada ao setor público, que permite identificar 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 desse autor, as competências gerenciais têm caráter estratégico, abrangem as competências de liderança, 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.

No que diz respeito a bem-estar no trabalho, a literatura apresenta definições divergentes (Pantaleão; Veiga, 2019), e modo de se analisar os diversos contextos de trabalho, tendo em vista os aspectos considerados por cada autor.

Dentro de um variado leque de definições, conta-se que bem-estar no trabalho é 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).

Este 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 eudaimonica (abordagem hedonista conciliada à ideia de realização do potencial humano e das metas fundamentais da vida).

Esta interpretação não afasta o modo particular como as pessoas interpretam e enfrentam os eventos que vivenciam. Cada indivíduo avalia sua vida e vivencia os afetos a partir de recursos internos, como a personalidade, mas também em função dos eventos que experiencia, os quais interagem para produzir ou erradicar o bem-estar (Woyciekoski; Natividade; Hutz, 2014).

Aliado a isto está o fato do papel singular das emoções do indivíduo no ambiente laboral, consideradas componentes indissociáveis da vida pessoal e profissional, pois impactam significativamente os comportamentos e interações no local de trabalho (Grandey; Sayre, 2019; Zhang *et al.*, 2019).

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).

### 3. MODELO TEÓRICO HIPOTÉTICO

Na análise da literatura disponível não há estudos que tratem, concomitantemente, de competências gerenciais e bem-estar no trabalho. Pelo menos, não no sentido de se 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.

Por isso, foram analisados estudos relativos à atuação de gestores de modo mais amplo, acessório ou indireto, e suas relações com bem-estar no trabalho, sendo possível observar que a maneira como gestor atua possui determinado grau de influência e variabilidade sobre o colaborador (Adigüzel; Kuloğlu, 2019; Antloga *et al.*, 2014; Cortês; Souza; Puente-Palacios, 2019; Edelman, 2017; Slomski *et al.*, 2021; Kim; Eisenberger; Baik,

2016; Martin et al., 2016; 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).

A liderança, por exemplo, pode fomentar a cidadania organizacional ao permitir que os colaboradores tenham liberdade para tomar decisões e agir de forma independente (Liu; Van Dooren, 2014; Slomski et al., 2021).

Pode também contribuir para incentivar o alcance da estratégia organizacional, ao esclarecer o valor e o sentido das tarefas para o colaborador (Paz, 2018), influenciando o campo afetivo (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

As ações concernentes ao desenvolvimento sustentável, ponto estratégico de visibilidade das instituições, provocam a melhoria do bem-estar dos colaboradores, sobretudo quando os líderes oferecem opções de trabalho inovadoras e criativas (Bizarria et al., 2020).

A competência adaptativa, associada ao florescimento de comportamentos inovadores e inspirada pela liderança transformacional, é capaz de estimular à inovação por intermédio de novos conhecimentos e habilidades e permitir ao indivíduo alcançar mudanças comportamentais e percepções de novos horizontes (Godoy; Mendonça, 2020).

Por sua vez, a inovação, considerada uma competência, depende de um ambiente organizacional acolhedor, em que os gestores devem oferecer autonomia e liberdade aos subordinados (Carmo, 2014; Sudirman et al., 2019).

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 (Fontenele; Rodrigues, 2017).

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, afetando processos, atitudes e comportamentos (Soto et al., 2018).

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. É nesse cenário que elaboro a hipótese deste trabalho: as competências gerenciais de gestores influencia o bem-estar no trabalho dos colaboradores.

## 4. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no Superior Tribunal Militar da União (STM), sediado em Brasília-DF. O STM compõe com Tribunais e Juízes Militares, distribuídos no território nacional, a Justiça Militar da União (JMU), a quem compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei (Brasil, 1988).

Adoto uma abordagem quantitativa com propósito explicativo, já que os dados gerados a partir das medições são analisados por procedimentos estatísticos com intuito de investigar as relações entre as variáveis estudadas (Creswell, 2013).

A coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico encaminhado diretamente aos 768 colaboradores: servidores de cargo efetivo; comissionados sem vínculo com a Administração Pública; estagiários e militares; obtendo-se 274 respostas completas.

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.

Quanto à caracterização da amostra, a Tabela 1 resume as principais informações a respeito dos respondentes.

Tabela 1 – 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%

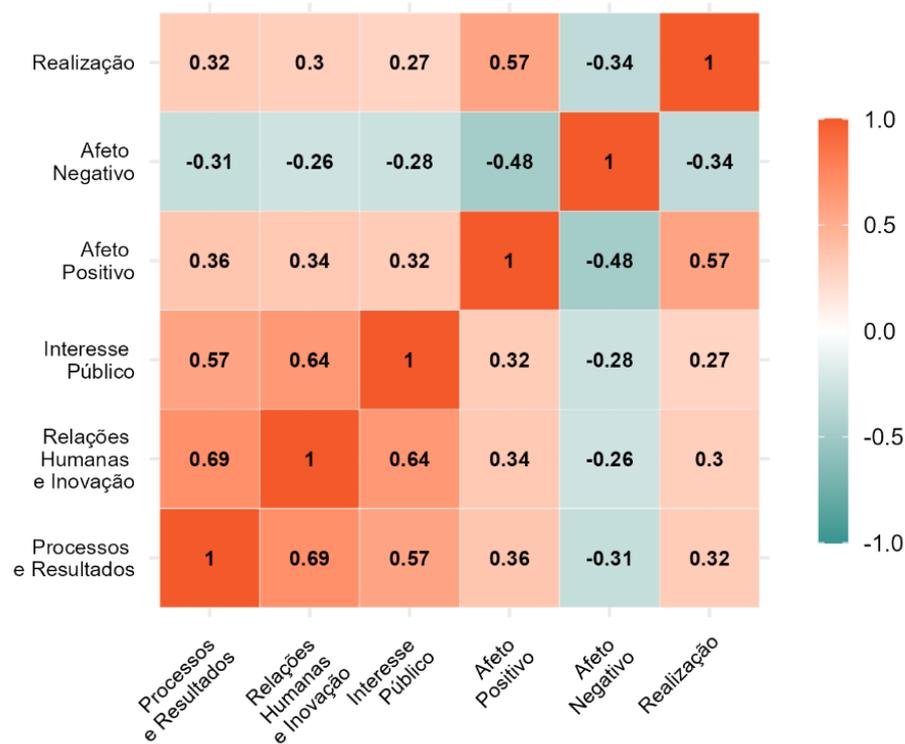
Fonte: elaborada pelo autor (2023)

Ou seja, a maioria dos participantes são servidores do sexo masculino, efetivos, com regime de trabalho presencial. Realiza atividades-meio ou de suporte administrativo na instituição e tem entre 10 e 19 anos no serviço público, sendo que a maior parte tem até 9 anos trabalhando no STM, e tem menos de 5 anos com o gestor atual. Além disso, tem algum tipo de especialização e 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.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o gráfico abaixo, 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.

Gráfico 1 – Correlação entre os constructos



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Ademais, observa-se que o fator “Afeto Positivo” tem correlação moderada com o fator “Realização”, indicando que as pessoas que responderam de forma positiva ao primeiro tenderam a responder de forma positiva ao segundo.

### 5.1.1 Resultado da análise da relação das variáveis

O Referencial Teórico deste artigo apresenta quantidade considerável de autores que reforçam a importância das relações socioprofissionais, o que envolve relação com a chefia imediata, comunicação e ambiente harmonioso (Figueira, 2014). Ademais, são 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).

Contudo, apesar de o Referencial 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.

Esse resultado traz um paralelo com o modelo de liderança proposto por Fred Fiedler, 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, p. 441 - 443). 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 o grau de eficácia desta. A análise é pautada em três dimensões contingenciais ou situacionais: relação líder-liderados, estrutura da tarefa e poder de posição do líder. Ao contextualizá-las, é possível chegar à situação altamente favorável.

Um fato importante e que remete ao resultado da pesquisa é que de acordo com Fiedler, a estrutura de tarefas descreve a natureza da tarefa em termos de clareza ou ambiguidade. O trabalho do líder será consideravelmente mais fácil se for altamente estruturado do que se for vago e inespecífico (Fiedler, 1964, p. 160 - 161).

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.

Por isso, é imperioso que o gestor leve em conta as preferências dos envolvidos, 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).

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

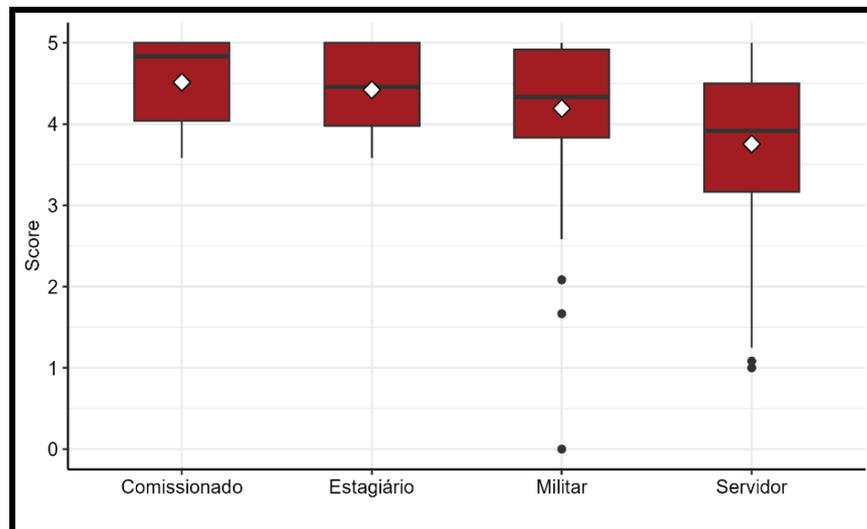
Para essa análise, dado que os escores são variáveis quantitativas contínuas e os dados dos respondentes são variáveis categóricas, foi aplicado o teste de associação de Kruskal-Wallis (Kruskal e Wallis, 1952).

### **5.2.1 Vínculo com STM**

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

Tem-se que os servidores têm uma média de escore diferente das outras categorias de vínculo, de forma que, observando o Gráfico 2, 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 2 – Boxplot do vínculo com STM pelo escore de Processos e Resultados



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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 estes são fundamentais para os militares, pois estão submetidos a uma estrutura hierárquica e disciplinar que define as suas funções, responsabilidades e deveres (BRASIL, 2023).

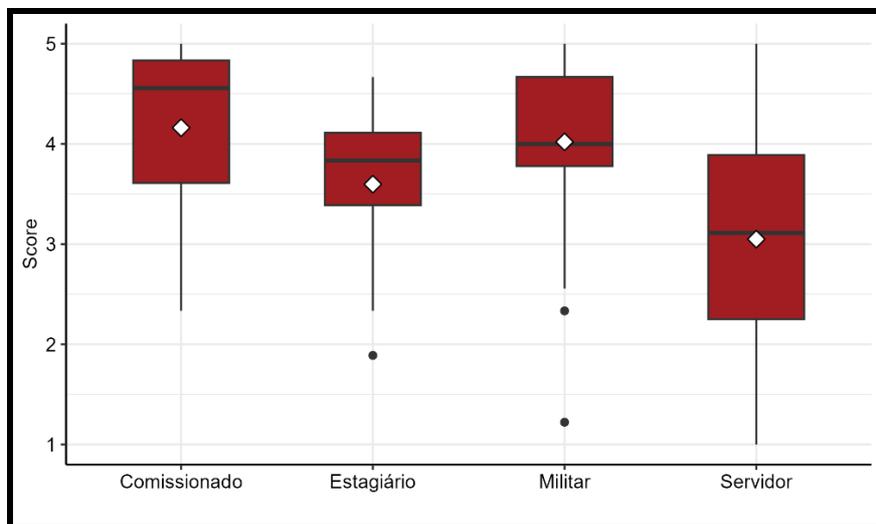
Precisam seguir as ordens dos seus superiores e cumprir as missões que lhes são atribuídas, sem questionar ou hesitar. Assim, o apoio gerencial relacionado ao desenlace de atividades de cunho administrativo tem um impacto importante principalmente para esse grupo de colaboradores.

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.

### 5.2.1.2 Vínculo com STM pelo escore de Afeto Positivo

Observa-se que os escores dos servidores são mais bem distribuídos enquanto os escores dos comissionados e militares são maiores.

Gráfico 3 – Boxplot do vínculo com STM pelo escore de Afeto Positivo



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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).

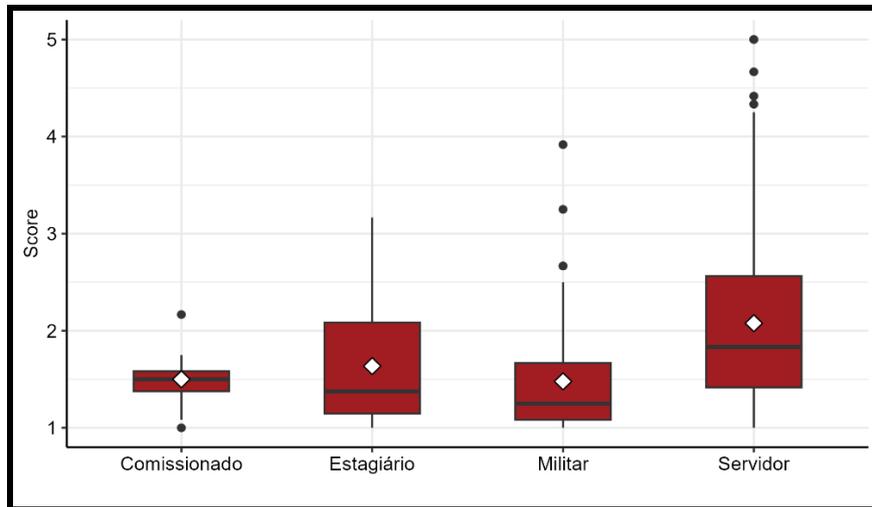
Para esses colaboradores é muito importante que os líderes saibam escutar, incentivem o espírito de equipe e definam objetivos claros e desafiadores, valorizando suas habilidades (Carmo, 2014; Fogaça et al., 2021). Não se pode olvidar que quanto mais forte o relacionamento entre líder e seguidor, maior 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; Eisenberger; Baik, 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.

### **5.2.1.3 Vínculo com STM pelo score de Afeto Negativo**

O Gráfico 4 informa que os servidores tiveram uma média de escore maior que a média dos militares.

Gráfico 4 - Boxplot do vínculo com STM pelo escore de Afeto Negativo



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

Neste ponto, convém lembrar problemas identificados em parte do Judiciário, porém comuns na Administração Pública, como, por exemplo, 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 os problemas que 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).

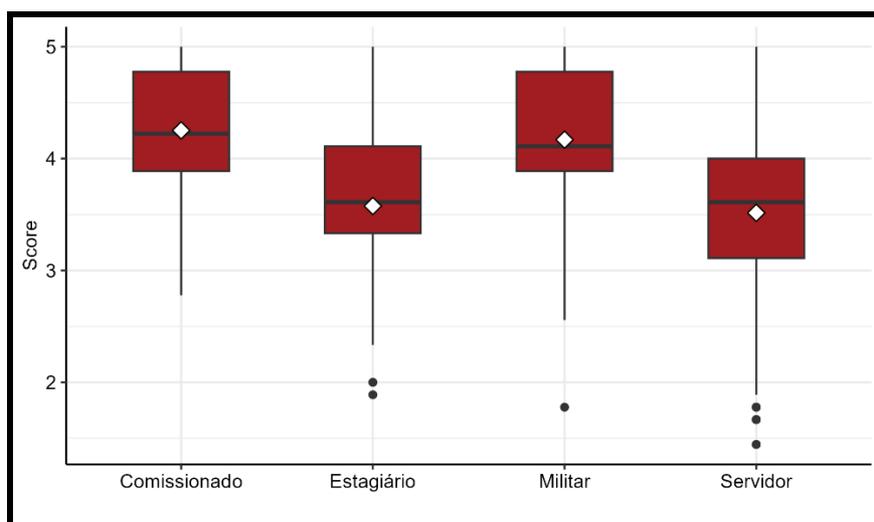
Uma possível explicação para o resultado obtido em relação ao Afeto Negativo é que os militares possuem uma maior capacidade de regulação emocional, ou seja, de controlar e

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.

#### 5.2.1.4 Vínculo com STM pelo escore do fator Realização

Os escores de Realização informam diferenças significativas entre comissionado e servidor, estagiário e militar e militar e servidor. De forma que, com o Gráfico 5 pode-se notar que os militares e comissionados têm escores médios maiores do que os estagiários e servidores.

Gráfico 5 – Boxplot do vínculo com STM pelo escore do Fator Realização



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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 na prestação de serviços de qualidade à sociedade (Fernandes, 2013; Albuquerque et al., 2015); no reconhecimento e no crescimento profissional (Albuquerque et al., 2015; 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) sustenta 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.

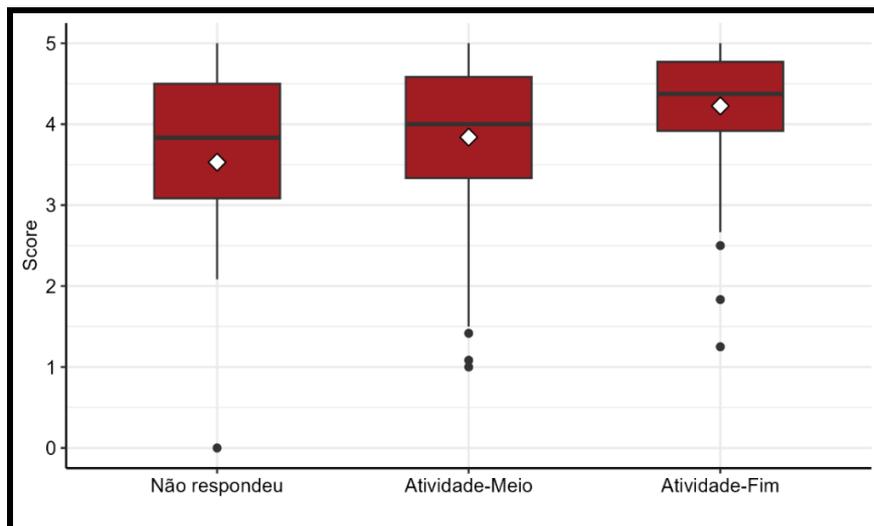
## 5.2.2 Atividade da unidade

### 5.2.2.1 Atividade da unidade e Processos e Resultados

Aqui é observada a diferença significativa entre atividade-fim e atividade-meio. Ademais, com o Gráfico 6 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 6 – Boxplot da atividade da unidade pelo escore de Processos e Resultados



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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, significando dizer que o apoio gerencial contribui especialmente para o bem-estar no trabalho dos colaboradores que trabalham com esse ramo de atividade.

Isto 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).

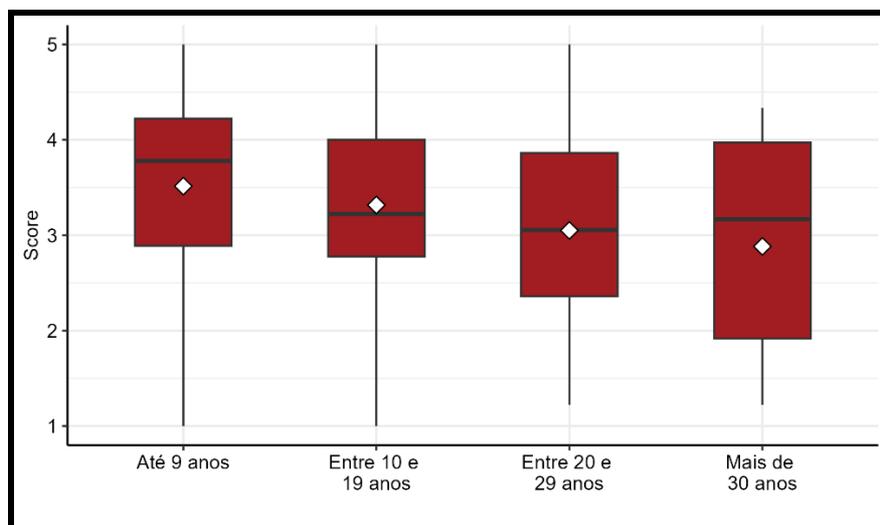
Dessa forma, os gestores da área-fim, que são responsáveis pela administração de processos, recursos e resultados, devem procurar se preocupar com os membros da equipe, oferecendo a eles apoio e orientação, pois estes são ativos importantes da instituição, junto com os colaboradores das equipes parceiras.

## 5.2.3 Tempo no STM

### 5.2.3.1 Tempo no STM e Afeto Positivo

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 7 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 que a média de “Mais de 30 anos” é menor.

Gráfico 7 – Boxplot do Tempo de STM pelo escore de Afeto Positivo



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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.

Este 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. Isto pode decorrer do desenvolvimento de um projeto em que tenham autonomia, poder decisão e reconhecimento. Outra explicação 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 teletrabalho e o trabalho híbrido.

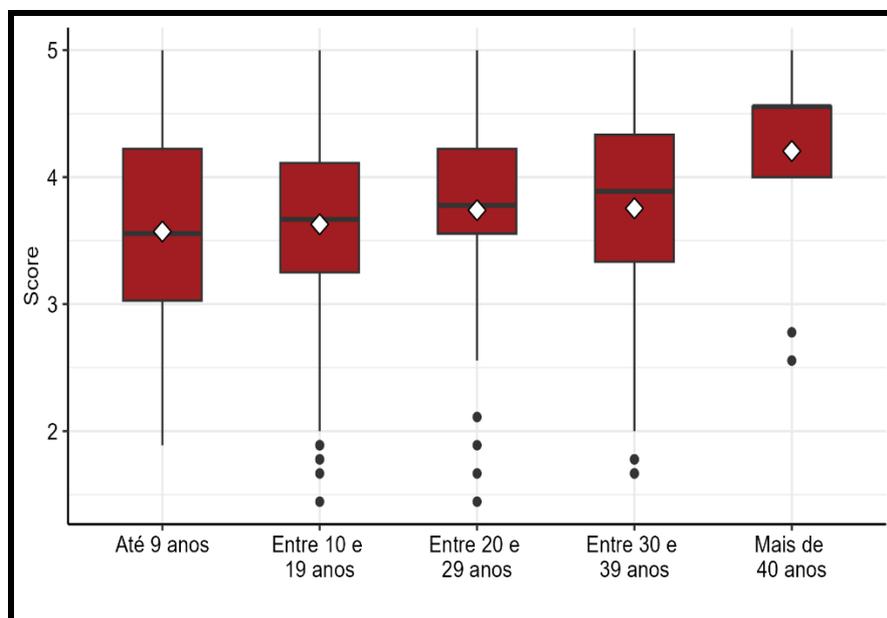
Por último, ante o resultado, é possível levantar a seguinte questão: o Afeto Positivo no trabalho pode sofrer decréscimo com o passar do tempo?

## 5.2.4 Tempo no serviço público

### 5.2.4.1 Tempo no serviço público e Realização

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 8 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 8 – Boxplot do Tempo de Serviço Público pelo escore de do fator Realização



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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 (Paschoal; Tamayo, 2008).

Pessoas mais antigas nas organizações possuem 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 possuem uma gama de experiências que os tornam 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.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o objetivo ao 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.

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.

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 da 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.

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.

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.

## 7. 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

Jl, 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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

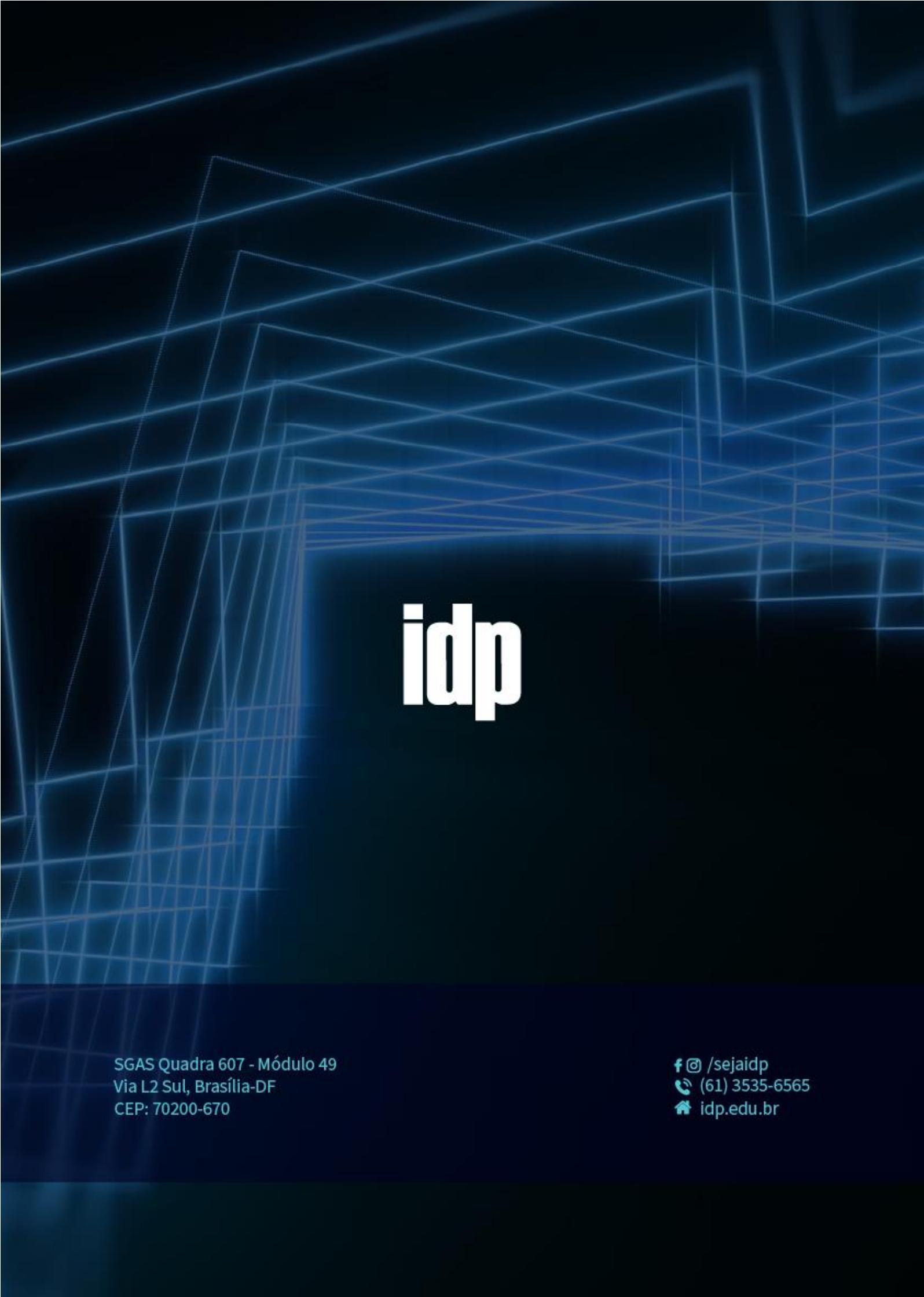
VAZQUEZ, A. C. *et al.* Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 18, n. 4, p. 372-381, 2019.

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.



# idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 idp.edu.br