

Competências Gerenciais e Bem-Estar no Setor Público: Evidências do Superior Tribunal Militar

Managerial Competencies and Well-Being in the Public Sector: Evidence from the Superior Military Court

Competencias Gerenciales y Bienestar en el Sector Público: Evidencias del Tribunal Militar Superior

Estudo empírico

Erlanderson Barbosa Oliveira¹

<https://orcid.org/0009-0008-1371-4754>

E-mail:

erlandersonob@stm.jus.br

¹ Superior Tribunal Militar (STM),
Brasília, Distrito Federal (DF), Brasil

Editor Associado Responsável:

Germano Gabriel Lima Esteves

<https://orcid.org/0000-0002-1851-4603>

Como citar:

Oliveira, E. B. (2026).
Competências Gerenciais e Bem-
Estar no Setor Público:
Evidências do Superior Tribunal
Militar. *Revista Psicologia:
Organizações e Trabalho*, 26,
e26971.
<https://doi.org/10.5935/rpot/e26971>

Resumo: Este estudo examina a escassez de evidências empíricas sobre a relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho no Judiciário brasileiro, focalizando profissionais do Superior Tribunal Militar (STM), da Justiça Militar da União. A pesquisa, quantitativa, descritiva e correlacional, contou com 274 respondentes de um universo de 768 servidores, militares, comissionados e estagiários, via questionário eletrônico com dados sociodemográficos. As análises envolveram estatística descritiva, análises fatoriais, correlação de Kendall, Kruskal-Wallis e regressão linear múltipla. Revelaram-se associações fracas a moderadas entre competências gerenciais e bem-estar, sobretudo do fator Processos e Resultados, positivas com Afeto Positivo e Realização e negativa com Afeto Negativo, apoiando H1, H2 e H3 no nível bivariado; nos modelos multivariados, o suporte concentrou-se nesse fator. Observaram-se diferenças entre grupos, variando conforme o vínculo institucional e o indicador de bem-estar. Os resultados sugerem que fortalecer as competências gerenciais pode ser estratégia relevante para o bem-estar e a saúde organizacional no setor público.

Palavras-chave: competências gerenciais, bem-estar no trabalho, setor público, gestão de pessoas, comportamento organizacional.

Abstract: This study examines the scarcity of empirical evidence on the relationship between managerial competencies and workplace well-being in the Brazilian Judiciary, focusing on professionals of the Superior Military Court (STM), part of the Military Justice of the Union. The research, quantitative, descriptive, and correlational, included 274 respondents from a population of 768 civil servants, military personnel, appointees, and interns, via electronic questionnaire with sociodemographic data. Analyses involved descriptive statistics, factor analyses, Kendall's correlation, Kruskal-Wallis, and multiple linear regression. Weak-to-moderate associations emerged between managerial competencies and well-being, especially for the Processes and Results factor, positive with Positive Affect and Accomplishment and negative with Negative Affect, supporting H1, H2, and H3 at the bivariate level; in multivariate models, support was concentrated in this factor. Differences were observed between groups, varying by institutional bond and well-being indicator. The results suggest that strengthening managerial competencies may be a relevant strategy for well-being and organizational health in the public sector.

Keywords: managerial competencies, workplace well-being, public sector, people management, organizational behavior.

Resumen: Este estudio examina la escasez de evidencias empíricas sobre la relación entre competencias gerenciales y bienestar laboral en el Poder Judicial brasileño, centrándose en profesionales del Superior Tribunal Militar (STM), Justicia Militar de la Unión. La investigación, cuantitativa, descriptiva y correlacional, contó con 274 participantes de un universo de 768 servidores, militares, comisionados y pasantes, mediante cuestionario electrónico con datos sociodemográficos. Los análisis incluyeron estadística descriptiva, análisis factoriales, correlación de Kendall, Kruskal-Wallis y regresión lineal múltiple. Se revelaron asociaciones débiles a moderadas entre competencias y bienestar, especialmente del factor Procesos y Resultados, positivas con Afecto Positivo y Realización y negativa con Afecto Negativo, respaldando H1, H2 y H3 en el nivel bivariado; en los modelos multivariados, el respaldo se concentró en este factor. Se observaron diferencias entre grupos, según vínculo institucional e indicador de bienestar. Los resultados sugieren que fortalecer las competencias gerenciales puede ser una estrategia relevante para el bienestar y la salud organizacional del sector público.

Palabras clave: competencias gerenciales, bienestar laboral, sector público, gestión de personas, comportamiento organizacional.

Introdução

O bem-estar no trabalho consolidou-se como preocupação central em agendas globais de desenvolvimento humano sustentável. Organismos como a Organização das Nações Unidas [ONU] (2015), a Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2019) e a Organização Mundial da Saúde [OMS] (2021) promovem estratégias voltadas à criação de ambientes laborais seguros, solidários e dignos. Essa diretriz é especialmente pertinente ao contexto da Administração Pública brasileira, cujos elevados índices de afastamento decorrem de transtornos mentais e comportamentais, evidenciando fragilidades nas condições psicossociais de trabalho (SmartLab, 2022).

Esse contexto reforça a urgência de qualificar as dimensões sociais do trabalho, em especial as relações interpessoais entre pares, chefias e subordinados, que influenciam diretamente a satisfação e o engajamento (Paschoal & Tamayo, 2008). O estilo gerencial impacta diretamente o bem-estar dos colaboradores, sendo central nas políticas organizacionais voltadas à promoção de ambientes saudáveis (Robbins & Judge, 2020).

Espera-se que os gestores mobilizem competências para motivar equipes, direcionar esforços organizacionais e gerar resultados com valor agregado, articulando papéis interpessoais, informacionais e decisórios (Cockerill, 1994; Durand, 2006; Gonczi, 1999; Mintzberg, 1973; Robbins & Judge, 2020). Apesar dos avanços na literatura sobre bem-estar e liderança no setor público, ainda são escassos os estudos empíricos que examinam diretamente a relação entre competências gerenciais e bem-estar laboral em organizações públicas brasileiras (Freitas, 2019), especialmente no contexto do Poder Judiciário.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se considera a produção científica mais recente, uma vez que estudos publicados nos últimos cinco anos permanecem concentrados em contextos organizacionais isolados ou em dimensões indiretas da liderança, sem testar diretamente a associação entre competências gerenciais específicas e indicadores multidimensionais de bem-estar no serviço público (Freitas & Odelius, 2022). No plano internacional, pesquisas recentes reforçam que o suporte gerencial e a forma como os gestores públicos organizam demandas e recursos de trabalho influenciam diretamente o bem-estar das equipes (Buick et al., 2024; Weeratunga et al., 2025), evidenciando a atualidade do problema investigado. Estudos prévios indicam ainda que a efetividade gerencial no setor público depende de fatores estruturais, hierárquicos e funcionais (Kovačič & Rus, 2015; Lins & Borges-Andrade, 2014; Silva et al., 2014) e que a trajetória de carreira e o acúmulo de experiência institucional moldam a forma como os profissionais avaliam sua realização no trabalho (Devotto et al., 2020; Rossi et al., 2020; Siqueira, 2009; Van Horn et al., 2004). Ao investigar essas relações em um órgão específico do Judiciário brasileiro — cuja estrutura altamente normatizada o distingue de outros contextos já estudados —, esta pesquisa busca avançar para além da aplicação em um único cenário organizacional, contribuindo com evidências empíricas atualizadas e ainda escassas sobre o tema (Gilbert, 2021).

Nesse cenário, parte-se da hipótese de que competências gerenciais estão associadas positivamente ao bem-estar laboral e de que é possível identificar quais apresentam associação mais forte com o bem-estar dos profissionais. Ademais, foram considerados aspectos sociodemográficos dos participantes, a fim de verificar possíveis variações na percepção das competências e dos indicadores de bem-estar. Ao analisar empiricamente essas relações, o estudo integra fundamentos teóricos de competências e bem-estar à prática organizacional, oferecendo subsídios para políticas de gestão e capacitação no setor público, além de ampliar a compreensão desse fenômeno em organizações públicas (Brandt & Oliveira, 2009). Desse modo, o estudo parte das seguintes hipóteses:

- H1: Competências gerenciais estão positivamente associadas ao Afeto Positivo no trabalho. (Buick et al., 2024; Kim et al., 2016; Paschoal & Tamayo, 2008)
- H2: Competências gerenciais estão negativamente associadas ao Afeto Negativo no trabalho. (Burton et al., 2014; Lian et al., 2014; Priesemuth et al., 2014; Weeratunga et al., 2025)
- H3: Competências gerenciais estão positivamente associadas à Realização no trabalho. (Farsen et al., 2018; Fontenele & Rodrigues, 2017; Paschoal & Tamayo, 2008)

Fatores Organizacionais Relacionados ao Bem-Estar no Trabalho

O ambiente organizacional pode promover bem-estar, qualidade de vida e felicidade no trabalho, sobretudo quando favorece o autoconhecimento, a realização e o crescimento pessoal. O equilíbrio entre tarefas, atividades e relacionamentos gera experiências significativas e sentimentos positivos, sendo associado à satisfação no contexto laboral (Kim et al., 2016; Parker, 2014; Paz et al., 2020; Vazquez et al., 2019).

Diversas variáveis organizacionais influenciam o bem-estar no trabalho, atuando como fatores impulsionadores ou inibidores. Entre os promotores, destacam-se as relações socioprofissionais (Albuquerque et al., 2015; Araujo, 2021; Burton et al., 2014; Figueira, 2014;

Fogaça et al., 2021; Gottfredson & Aguinis, 2017; Kim et al., 2016; Lam et al., 2014; Lian et al., 2014; Meier & Gross, 2015; Paz et al., 2020; Priesemuth et al., 2014; Schermuly & Meyer, 2016; Whitman et al., 2014; Zapata et al., 2016), o reconhecimento e a percepção de realização (Albuquerque et al., 2015; Antloga et al., 2014; Carmo, 2014; Farsen et al., 2018; Figueira, 2014; Fogaça et al., 2021; Paz et al., 2020) e a autonomia e a prestação de serviços à sociedade (Albuquerque et al., 2015; Antloga et al., 2014; Cangiano et al., 2019; Paz et al., 2020; Silva & Ferreira, 2013). Entre os inibidores, destacam-se a supervisão abusiva (Burton et al., 2014; Lian et al., 2014; Priesemuth et al., 2014; Whitman et al., 2014), os relacionamentos conflituosos e a cobrança excessiva (Carmo, 2014; Fernandes, 2013; Figueira, 2014; Schermuly & Meyer, 2016; Zapata et al., 2016), e as condições precárias de trabalho, a sobrecarga, o tratamento interpessoal inadequado, a impossibilidade de ascensão, a divisão desigual de tarefas e a falta de autonomia (Albuquerque et al., 2015; Carmo, 2014; Fernandes, 2013; Figueira, 2014), fatores que reduzem a satisfação e intensificam o desgaste emocional, sobretudo em contextos de alta complexidade.

Em cenários de alta complexidade e intensa interação social, cabe ao gestor fomentar o engajamento e o desempenho da equipe por meio de relações pautadas na confiança, apoio mútuo e valorização das pessoas (Ashkanasy & Dorris, 2017; Custódio et al., 2013; Kim et al., 2016; Martin et al., 2016; Zapata et al., 2016).

Não obstante, torna-se relevante compreender os fundamentos conceituais associados às competências gerenciais. Essas são caracterizadas por múltiplos núcleos estruturais, que variam conforme o autor: presença individual, caráter estratégico, impacto no desempenho, composição por conhecimentos, habilidades e atitudes (ou atributos), dependência ou não de entrega, sensibilidade ao contexto, transversalidade interorganizacional e interfuncional e abrangência de competências de liderança. A definição proposta por Freitas (2016, 2019), voltada ao setor público, integra esses elementos ao enfatizar a mensurabilidade por resultados concretos e a adaptabilidade a diferentes cargos e instituições.

As competências gerenciais têm sido amplamente discutidas na literatura como elementos essenciais para o desempenho organizacional, abrangendo dimensões técnicas, interpessoais e estratégicas que orientam a atuação das lideranças no setor público. Nesse campo, modelos clássicos de liderança, como o de Fiedler, sustentam que a eficácia gerencial depende da interação entre o estilo do líder, a estrutura da tarefa e o grau de controle situacional (Fiedler, 1964; Robbins & Judge, 2020). Em instituições altamente normatizadas e com forte padronização de processos, como o Superior Tribunal Militar, esse modelo sugere que competências voltadas à organização do trabalho e ao alcance de resultados tendem a ganhar centralidade, oferecendo um referencial importante para compreender as dinâmicas analisadas neste estudo.

Concepções e Dimensões do Bem-Estar no Trabalho

A literatura sobre bem-estar no trabalho reúne definições diversas e abordagens teóricas que variam conforme o contexto organizacional e os aspectos priorizados (Pantaleão & Veiga, 2019). Paschoal e Tamayo (2008) conceituam bem-estar como predominância de emoções positivas e percepção de desenvolvimento pessoal, englobando componentes afetivos (emoções e humores) e cognitivos (realização e expressividade). Essa perspectiva integra abordagens hedonista e eudaimônica, ligadas, respectivamente, ao prazer e à realização de potencialidades.

Essa concepção reconhece a subjetividade individual como elemento que molda a vivência dos eventos laborais. Fatores internos, como a personalidade, interagem com o contexto para produzir ou restringir o bem-estar (Woyciekoski et al., 2014). As emoções no trabalho, inseparáveis da vida profissional, afetam condutas organizacionais, sendo o bem-estar intimamente relacionado à satisfação laboral (Batista et al., 2022; Grandey & Sayre, 2019; Strenitzterová & Achimský, 2019; Zhang et al., 2019). Apesar dos avanços conceituais, ainda são limitados os estudos que examinam a relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho em instituições públicas, sobretudo quando se consideram comportamentos observáveis e práticas gerenciais concretas.

Liderança, Competências Gerenciais e Seus Efeitos no Bem-Estar

Diante da lacuna identificada, analisaram-se estudos que tratam da atuação de gestores sob perspectiva mais ampla ou indireta, evidenciando que o estilo de liderança influencia significativamente a experiência dos colaboradores no trabalho (Adigüzel & Kuloğlu, 2019; Antloga et al., 2014; Côrtes et al., 2019; Edelman & Van Knippenberg, 2017; Kim et al., 2016; Martin et al., 2016; Nunes et al., 2021; Paes et al., 2021; Schermuly & Meyer, 2016; Silva et al., 2019; Slomski et al., 2021; Soto et al., 2018; Woyciekoski et al., 2014). Essas influências variam conforme fatores estruturais, hierárquicos e funcionais (Bergue, 2019).

A literatura fomenta a cidadania organizacional ao permitir autonomia decisória e liberdade de ação. Lideranças que ampliam autonomia tendem a fortalecer o engajamento e a proatividade (Liu & Van Dooren, 2014; Slomski et al., 2021). O alinhamento entre liderança e estratégia institucional se intensifica quando gestores atribuem significado às tarefas e conectam os

colaboradores ao propósito organizacional, impactando o campo afetivo (Lam et al., 2014; Paz, 2018).

Nesse sentido, as ações institucionais voltadas ao desenvolvimento sustentável elevam o bem-estar, especialmente quando líderes promovem arranjos inovadores de trabalho (Bizarria et al., 2020). Destaca-se, nesse contexto, a competência adaptativa, associada à liderança transformacional, que estimula inovação por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (Godoy & Mendonça, 2020).

A inovação, como competência organizacional, por exemplo, requer ambiente acolhedor, com autonomia e liberdade proporcionadas pelos gestores (Carmo, 2014; Sudirman et al., 2019). A proatividade também se fortalece quando os colaboradores percebem apoio e confiança das lideranças, elevando motivação e satisfação (Fontenele & Rodrigues, 2017).

Finalmente, a percepção de justiça organizacional—mediada pelas práticas dos gestores—influencia atitudes no trabalho. O apoio dos supervisores reforça a confiança institucional e a percepção de justiça entre subordinados (Soto et al., 2018). Esses elementos evidenciam que competências gerenciais—como liderança, apoio e tomada de decisão—exercem impacto direto sobre o bem-estar, reforçando a importância de compreender tais práticas para qualificar a gestão no setor público, onde o valor das pessoas está ligado à prestação de serviços, sustentando a hipótese e alinhando os objetivos da pesquisa à literatura.

Método

Delineamento

Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, com delineamento transversal e caráter descritivo-correlacional. As competências gerenciais foram operacionalizadas como variáveis independentes, enquanto o bem-estar no trabalho constituiu a variável dependente do estudo.

Esse delineamento permitiu caracterizar a amostra e examinar associações entre as variáveis sem implicar causalidade. As análises bivariadas e as comparações entre grupos conduzidas por procedimentos não paramétricos, em função da distribuição empírica dos dados, e as hipóteses testadas também por modelos de regressão linear múltipla, cujos pressupostos foram verificados (Creswell, 2013).

Contexto Institucional e Caracterização dos Participantes

A pesquisa foi realizada no Superior Tribunal Militar (STM), órgão de natureza civil, sediado em Brasília/DF, integrante da Justiça Militar da União (JMU), responsável por processar e julgar crimes militares definidos em lei (Brasil, 1988, arts. 122–124).

A amostra foi não probabilística por conveniência, justificada por limitações de acesso institucional e pela natureza do estudo, o que pode implicar viés de seleção e restringir a generalização dos achados. O questionário eletrônico foi enviado a 768 participantes, incluindo servidores efetivos, comissionados sem vínculo, estagiários e militares. Foram considerados elegíveis os profissionais em exercício na instituição durante o período da coleta de dados e que responderam integralmente ao instrumento.

A opção pela amostragem não probabilística por conveniência decorreu de restrições de acesso às listas de contato institucionais e da necessidade de preservar o anonimato dos respondentes em uma instituição hierarquizada. A adesão voluntária ao questionário eletrônico sido considerada estratégia compatível com o delineamento transversal do estudo (Creswell, 2013).

Do total de 768 profissionais convidados, 274 responderam ao questionário eletrônico, correspondendo a uma taxa de resposta de 35,7%. Todos os 274 respondentes preencheram integralmente o instrumento, atendendo a todos os itens obrigatórios; não houve, portanto, exclusão de participantes por preenchimento incompleto ou por respostas inválidas, de modo que as 274 respostas recebidas corresponderam integralmente às 274 consideradas válidas nas análises.

Observou-se na Tabela 1 que a maior parte dos participantes é do sexo masculino, possui vínculo efetivo com o órgão, atua em atividades-meio sob regime presencial e tem entre 10 e 19 anos de serviço público. A maioria trabalha na instituição há menos de nove anos e convive com o atual gestor há até quatro anos. Predomina a formação superior com especialização, embora muitos ocupem cargos de nível médio, indicando possível quadro de sobrequalificação da força de trabalho.

Tabela 1*Caracterização sociodemográfica da amostra (N = 274)*

Variável	Categorias	N	%
Sexo	Masculino	165	60,22%
	Feminino	105	38,32%
Idade	Prefere não dizer	4	1,46%
	Até 29 anos	20	7,30%
	Entre 30 e 39 anos	76	27,74%
	Entre 40 e 49 anos	82	29,93%
	Entre 50 e 59 anos	82	29,93%
	60 anos ou mais	14	5,11%
Vínculo com STM	Comissionado	11	4,01%
	Estagiário	17	6,20%
	Militar	63	22,99%
	Servidor Efetivo	183	66,79%
Regime de Trabalho	Híbrido	78	28,47%
	Teletrabalho	23	8,39%
	Presencial	173	63,14%
Unidade	Atividade-fim	68	24,82%
	Atividade-meio	193	70,44%
	Não sabe/não respondeu	13	4,74%
Tempo de serviço público	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%
	40 anos ou mais	13	4,74%
	Até 9 anos	140	51,09%
Tempo de STM	Entre 10 e 19 anos	74	27,01%
	Entre 20 e 29 anos	42	15,33%
	30 anos ou mais	18	6,57%
	Até 4 anos	205	74,82%
	Entre 5 e 9 anos	48	17,52%
Tempo com o atual gestor	10 anos ou mais	21	7,66%
	Doutorado	11	4,01%
	Ensino Médio	20	7,30%
	Ensino Superior	75	27,37%
	Especialização	148	54,01%
Nível de escolaridade	Mestrado	20	7,30%
	Ensino Médio	115	41,97%
	Ensino Superior	159	58,03%

Nota. N = frequência absoluta; % = frequência relativa. Os percentuais podem não somar 100% por arredondamento.

Instrumentos

Foram utilizados instrumentos com evidências de validade no contexto brasileiro para mensurar as variáveis do estudo.

Escala de Competências Gerenciais do Setor Público (ECGSP): composta por 29 itens distribuídos em três fatores: Processos e Resultados (12 itens), Relações Humanas e Inovação (13 itens) e Interesse Público (4 itens). Os itens são respondidos em escala Likert de 6 pontos, variando de “Não se aplica” a “Concordo totalmente”, tendo como referência “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais:”. O instrumento apresentou variância explicada de 83,93% e confiabilidade de 0,962 (Freitas, 2019; Freitas & Odellius, 2022), indicando consistência interna e robustez psicométrica. Nesta amostra, os índices de consistência interna (alfa de Cronbach e ômega de McDonald) calculados para os três fatores e para o escore global do instrumento são apresentados na Tabela 3 (Resultados).

Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET): composta por 30 itens distribuídos em três fatores: Afeto Positivo (9 itens), Afeto Negativo (12 itens) e Realização (9 itens), respondidos em escala Likert de 5 pontos, variando de “Nem um pouco” a “Extremamente”. Para Afeto Positivo e Afeto Negativo, utiliza-se a instrução “No último ano, meu trabalho tem me deixado...”; para Realização, solicita-se que o participante assinale a opção que melhor representa sua opinião sobre o trabalho. O instrumento original apresentou variância explicada de 57,30% e índices de confiabilidade entre 0,88 e 0,93 (Paschoal & Tamayo, 2008), valores corroborados por evidências de validade obtidas

em amostras do setor público brasileiro (Sousa & Zerbini, 2021), evidenciando adequação para mensuração do construto. Nesta amostra, os índices de consistência interna calculados para os três fatores e para o escore global do instrumento também são apresentados na Tabela 3 (Resultados).

Procedimentos de Coleta e Cuidados Éticos

O questionário eletrônico foi encaminhado aos colaboradores por meio de sistema institucional de comunicação interna. A coleta de dados foi realizada entre março e maio de 2023.

O tamanho amostral foi avaliado em função das análises realizadas, e não por critério de representatividade estatística, incompatível com a amostragem não probabilística adotada. Para os modelos de regressão linear múltipla com três preditores, uma análise de sensibilidade ($\alpha = 0,05$; poder = 0,80) indicou que a amostra de 274 participantes permite detectar efeitos a partir de $f^2 \approx 0,04$ para o modelo como um todo e $f^2 \approx 0,03$ para o coeficiente de um preditor isolado, magnitudes situadas entre os limiares convencionais de efeito pequeno ($f^2 = 0,02$) e médio ($f^2 = 0,15$); para detectar efeito médio com o mesmo poder, seriam necessários 77 participantes (Cohen, 1988; Faul et al., 2009). Para as análises fatoriais, a razão de aproximadamente nove respondentes por item na escala mais extensa (EBET, 30 itens) supera a recomendação mínima de cinco observações por variável (Hair et al., 2009).

O estudo observou os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando anonimato, voluntariedade e confidencialidade. Todo o processo foi realizado de acordo com os preceitos éticos das Ciências Sociais e Humanas, inclusive com a aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada no R (v. 4.2.2) por meio do ambiente RStudio. Na revisão do manuscrito, a Análise Fatorial Confirmatória, a verificação dos pressupostos dos modelos de regressão, a análise de sensibilidade do tamanho amostral e os testes de Kruskal-Wallis e de Conover foram executados no R (v. 4.6.1), utilizando os pacotes lavaan, psych, car, lmtest, sandwich, pwr e conover.test. Inicialmente, conduziram-se análises descritivas e frequenciais, com tabelas de perfil e gráficos de barras empilhados, para caracterizar a amostra. A validade dos instrumentos foi examinada via Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificação dos constructos (Processos e Resultados, Relações Humanas e Inovação, Interesse Público, Afeto Positivo, Afeto Negativo e Realização). A estrutura fatorial dos instrumentos foi verificada por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com base nos fatores já estabelecidos nos estudos originais de validação (Freitas, 2019; Freitas & Odellius, 2022; Paschoal & Tamayo, 2008); os índices de ajuste obtidos nesta amostra são apresentados na Tabela 2 (Resultados).

A distribuição dos escores foi examinada exploratoriamente por meio da inspeção gráfica e de *boxplots* de cada constructo. Diante dos desvios observados, as análises bivariadas e as comparações entre grupos foram conduzidas por procedimentos não paramétricos. Para os modelos de regressão linear múltipla, foram avaliados os pressupostos específicos aplicáveis a essa técnica: independência dos resíduos (estatística de Durbin-Watson), ausência de multicolinearidade (fator de inflação da variância, VIF), homocedasticidade (teste de Breusch-Pagan; Breusch & Pagan, 1979), linearidade (teste RESET; Ramsey, 1969), normalidade dos resíduos (teste de Shapiro-Wilk, assimetria e curtose) e presença de observações influentes (distância de Cook). Diante de violações, as inferências foram verificadas por erros-padrão robustos à heterocedasticidade (HC3; Long & Ervin, 2000) e por intervalos de confiança *bootstrap* percentílicos (5.000 reamostragens; semente 2023). Os valores obtidos são apresentados na seção Resultados.

Diante dos desvios de normalidade observados, as associações entre os constructos foram medidas pelo Coeficiente de Correlação de Kendall (τ). Para avaliar diferenças entre grupos sociodemográficos, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, seguido pelo teste de comparações múltiplas de Conover, com p-valores ajustados pelo método de Bonferroni, nos casos de significância estatística ($p < 0,05$). Por fim, para testar de forma multivariada as três hipóteses do estudo, foram estimados três modelos de regressão linear múltipla, tendo como preditores simultâneos os escores dos três fatores da ECGSP (Processos e Resultados, Relações Humanas e Inovação e Interesse Público) e, como variável critério, cada um dos fatores da EBET (Afeto Positivo, Afeto Negativo e Realização), cujos resultados são apresentados na Tabela 4 (Resultados).

Modelos de equações estruturais com variáveis latentes não foram estimados nesta etapa da pesquisa, permanecendo como agenda para estudos futuros (ver Recomendações). O rigor metodológico seguiu os pressupostos de replicabilidade compatíveis com o delineamento adotado, dentro dos limites impostos pela amostragem não probabilística.

Resultados

Antes das análises relacionais, a estrutura fatorial dos instrumentos foi verificada nesta amostra por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Ela reproduziu os fatores esperados de cada escala (Processos e Resultados, Relações Humanas e Inovação e Interesse Público, para a ECGSP; Afeto Positivo, Afeto Negativo e Realização, para a EBET), e de Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A Tabela 2 apresenta os índices de ajuste incremental (CFI, TLI, RNI) e absoluto (RMSEA, SRMR) obtidos, com valores de referência de CFI/TLI/RNI acima de 0,95 e RMSEA/SRMR abaixo de 0,08 (Hair et al., 2009). As AFC foram estimadas no pacote lavaan (versão 0.7-2) do R, com o estimador de mínimos quadrados ponderados com média e variância ajustadas (WLSMV). Os itens foram tratados como variáveis ordinais, a partir de matrizes de correlações policóricas. Os índices relatados correspondem às versões corrigidas (scaled) desse estimador. Os itens foram tratados como variáveis ordinais, a partir de matrizes de correlações policóricas; os índices relatados correspondem às versões corrigidas (scaled) desse estimador, e os fatores foram identificados pela fixação de suas variâncias em 1. Para cada modelo, a tabela também apresenta o qui-quadrado (χ^2), os graus de liberdade (gl) e o intervalo de confiança de 90% do RMSEA. O teste de χ^2 foi significativo em todos os modelos ($p < 0,05$), resultado esperado em amostras desse porte. Os índices CFI, TLI, RNI e SRMR indicaram ajuste satisfatório, enquanto os valores de RMSEA da maioria dos modelos ficaram acima do ponto de referência adotado, recomendando cautela na avaliação global do ajuste. Cabe notar que o RMSEA tende a ser inflacionado em modelos com poucos graus de liberdade (Kenny et al., 2015), como o do fator Interesse Público, composto por quatro itens.

Tabela 2

Índices de ajuste da Análise Fatorial Confirmatória para os constructos e questionários

Constructo	χ^2 (gl)	CFI	TLI	RNI	RMSEA	IC 90% RMSEA	SRMR
Processos e Resultados	312,70 (54)	0,972	0,966	0,972	0,132	[0,118; 0,147]	0,042
Relações Humanas e Inovação	245,84 (65)	0,984	0,981	0,984	0,101	[0,088; 0,115]	0,031
Interesse Público	7,09 (2)	0,999	0,997	0,999	0,097	[0,027; 0,178]	0,009
Afeto Positivo	203,17 (27)	0,995	0,994	0,995	0,155	[0,135; 0,175]	0,023
Afeto Negativo	357,21 (54)	0,966	0,958	0,966	0,143	[0,129; 0,158]	0,066
Realização	215,67 (27)	0,974	0,965	0,974	0,160	[0,141; 0,180]	0,049
Competências Gerenciais (ECGSP, global)	869,35 (374)	0,976	0,974	0,976	0,070	[0,064; 0,076]	0,038
Bem-Estar no Trabalho (EBET, global)	1.295,68 (402)	0,975	0,973	0,975	0,090	[0,085; 0,096]	0,076

Nota. CFI = Índice de Ajuste Comparativo; TLI = Índice de Tucker-Lewis; RNI = Índice de Não Centralidade Relativa; RMSEA = raiz do erro quadrático médio de aproximação; SRMR = raiz padronizada do resíduo médio. χ^2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; IC 90% = intervalo de confiança de 90% do RMSEA. Valores de referência: CFI, TLI e RNI acima de 0,95; RMSEA e SRMR abaixo de 0,08 (Hair et al., 2009). Estimador WLSMV, com itens tratados como ordinais; índices na versão corrigida (scaled). Os índices CFI, TLI, RNI e SRMR atenderam aos valores de referência em todos os modelos; o RMSEA ficou acima de 0,08 nos seis modelos unifatoriais e no modelo global da EBET, o que recomenda cautela na avaliação global do ajuste desses modelos.

Além dos índices de ajuste fatorial, foram calculados os coeficientes de consistência interna (alfa de Cronbach e ômega de McDonald, este último a partir das cargas de um modelo fatorial de um fator por constructo) para os seis fatores e, de forma agregada, para os escores globais da ECGSP e da EBET (neste último caso, com os itens de Afeto Negativo invertidos). A Tabela 3 apresenta os valores obtidos, todos superiores a 0,90 e, portanto, acima do limite mínimo de 0,70 recomendado por Hair et al. (2009).

Tabela 3

Índices de consistência interna dos constructos e questionários

Constructo	α (Cronbach)	ω (McDonald)
Processos e Resultados	0,94	0,94
Relações Humanas e Inovação	0,96	0,96
Interesse Público	0,91	0,91
Afeto Positivo	0,97	0,97
Afeto Negativo	0,94	0,95
Realização	0,93	0,93
Competências Gerenciais (ECGSP, global)	0,97	—
Bem-Estar no Trabalho (EBET, global)	0,97	—

Nota. α = alfa de Cronbach; ω = ômega de McDonald. O ômega dos escores globais (—) não foi calculado, por se tratar de compósitos multidimensionais aos quais o modelo de um único fator, usado para estimar ω , não se aplica adequadamente.

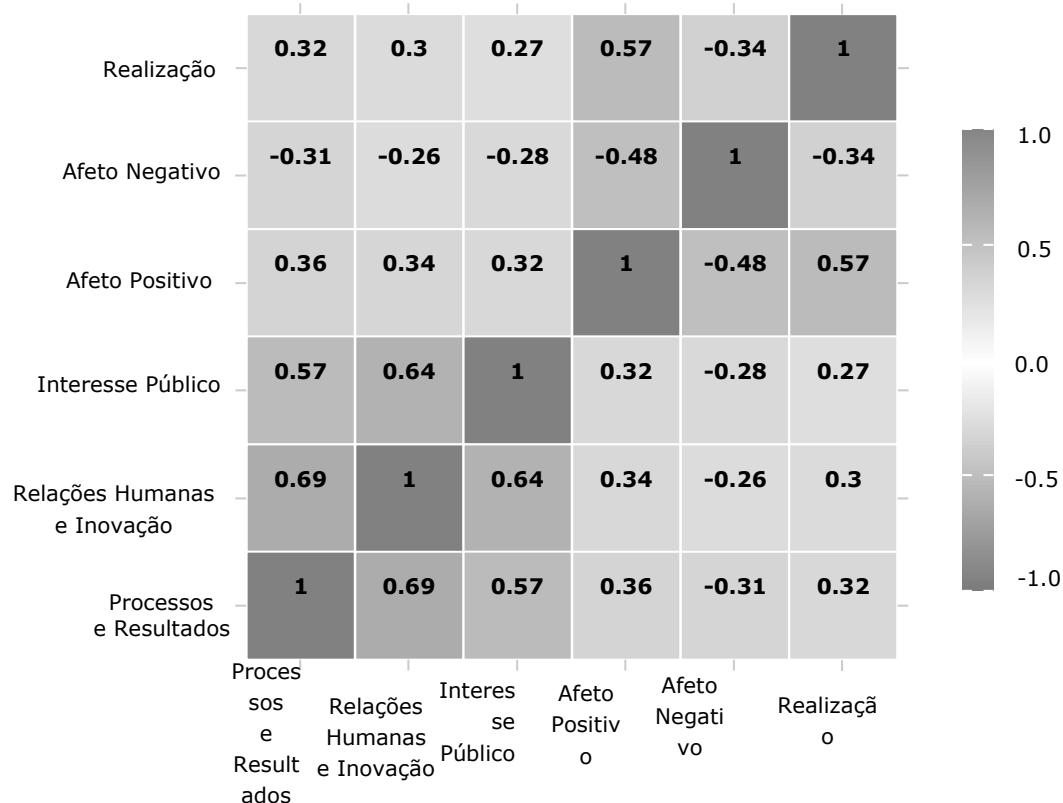
Após essa etapa descritiva, avançou-se para as análises relacionais entre os constructos investigados. Inicialmente, conforme a Figura 1, apresentam-se as correlações entre os escores por meio do coeficiente de Kendall (τ), adotado em função da não normalidade dos dados (Conover, 1999; Kendall, 1938). Entre os fatores de competências gerenciais e as dimensões de bem-estar, os coeficientes variaram, em módulo, de 0,26 a 0,36 ($p < 0,001$), indicando associações de magnitude fraca a moderada; entre os três fatores de competências gerenciais, as correlações foram mais elevadas (τ entre 0,57 e 0,69). A dimensão Afeto Negativo apresentou correlações negativas, resultado compatível com a definição do constructo.

Destaca-se o fator Processos e Resultados, que exibiu as associações mais expressivas com o bem-estar no trabalho. Também foi identificada correlação moderada a forte entre Afeto Positivo e Realização ($\tau = 0,57$), sugerindo convergência entre essas dimensões.

No teste das hipóteses, os três fatores de competências gerenciais correlacionaram-se positivamente com Afeto Positivo e Realização e negativamente com Afeto Negativo ($p < 0,001$ em todos os casos). As associações mais expressivas foram as do fator Processos e Resultados com Afeto Positivo ($\tau = 0,36$), Realização ($\tau = 0,32$) e Afeto Negativo ($\tau = -0,31$), oferecendo suporte a H1, H2 e H3 no nível bivariado.

Figura 1

Matriz de correlação entre competências gerenciais e dimensões de bem-estar no trabalho (τ de Kendall)



Nota. Correlações significativas indicadas por $*p < 0,05$.

Para testar de forma multivariada as hipóteses do estudo, foram estimados três modelos de regressão linear múltipla, com os três fatores da ECGSP como preditores simultâneos e cada fator da EBET como critério (Tabela 4). Os três modelos foram estatisticamente significativos, explicando entre 14,8% e 21,1% da variância dos fatores de bem-estar. Em todos os modelos, Processos e Resultados foi o único preditor com efeito único estatisticamente significativo, associando-se positivamente ao Afeto Positivo ($\beta = 0,35$, $p < 0,001$) e à Realização ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$), e negativamente ao Afeto Negativo ($\beta = -0,42$, $p < 0,001$).

Os efeitos de Relações Humanas e Inovação e de Interesse Público deixaram de ser significativos quando controlados entre si, dada a correlação moderada a forte entre os três fatores

de competências gerenciais. Os resultados ofereceram suporte às três hipóteses no nível bivariado. Nos modelos multivariados, contudo, esse suporte concentrou-se no fator Processos e Resultados, único fator de competências gerenciais que apresentou associação única estatisticamente significativa com as três dimensões de bem-estar.

Tabela 4

Modelos de regressão linear múltipla: associação entre fatores de competências gerenciais e fatores de bem-estar no trabalho

Preditor	<i>b</i>	β	<i>p</i>
Processos e Resultados	+0,393	+0,351	< 0,001*
Relações Humanas e Inovação	+0,183	+0,151	0,164
Interesse Público	-0,048	-0,039	0,619

Variável dependente: Afeto Positivo, $R^2 = 0,211$; $F(3,270) = 24,00$; $p < 0,001$.

Preditor	<i>b</i>	β	<i>p</i>
Processos e Resultados	-0,384	-0,415	< 0,001*
Relações Humanas e Inovação	-0,027	-0,027	0,805
Interesse Público	-0,014	-0,014	0,861

Variável dependente: Afeto Negativo, $R^2 = 0,200$; $F(3,270) = 22,43$; $p < 0,001$.

Preditor	<i>b</i>	β	<i>p</i>
Processos e Resultados	+0,272	+0,300	0,004*
Relações Humanas e Inovação	+0,144	+0,147	0,194
Interesse Público	-0,072	-0,071	0,377

Variável dependente: Realização, $R^2 = 0,148$; $F(3,270) = 15,62$; $p < 0,001$.

*Nota. b = coeficiente não padronizado; β = coeficiente padronizado. * $p < 0,05$.*

Quanto aos pressupostos dos modelos de regressão, não houve indício de multicolinearidade severa (VIF entre 2,05 e 4,02; tolerância entre 0,249 e 0,489) nem de dependência entre os resíduos (Durbin-Watson entre 1,77 e 2,03), e nenhuma observação apresentou influência excessiva (distância de Cook máxima = 0,43). O teste de Breusch-Pagan indicou heterocedasticidade nos modelos de Afeto Positivo ($\chi^2(3) = 18,38$; $p < 0,001$) e de Afeto Negativo ($\chi^2(3) = 14,66$; $p = 0,002$), mas não no de Realização ($\chi^2(3) = 1,93$; $p = 0,588$). Os resíduos desviaram-se da normalidade nos três modelos (Shapiro-Wilk: $W = 0,988$, $p = 0,028$; $W = 0,921$, $p < 0,001$; $W = 0,962$, $p < 0,001$, respectivamente), sobretudo no de Afeto Negativo (assimetria = 1,14; curtose = 1,52). O teste RESET sugeriu componente curvilíneo nos modelos de Afeto Positivo ($F(2, 268) = 10,44$; $p < 0,001$) e de Realização ($F(2, 268) = 7,23$; $p = 0,001$), mas não no de Afeto Negativo ($F(2, 268) = 0,87$; $p = 0,422$); a inclusão de um termo quadrático de Processos e Resultados acrescentou 4,1 e 3,6 pontos percentuais à variância explicada, respectivamente, indicando associação mais acentuada nos índices mais elevados de competência percebida, sem alterar o sentido nem a significância do efeito linear. Diante dessas violações, as inferências foram reestimadas com erros-padrão robustos (HC3) e intervalos de confiança *bootstrap*: Processos e Resultados manteve-se estatisticamente significativo nos três modelos (HC3: $p = 0,002$, $p = 0,004$ e $p = 0,008$; IC 95% *bootstrap* de *b*: [0,150; 0,638], [-0,644; -0,136] e [0,078; 0,483], respectivamente), enquanto Relações Humanas e Inovação e Interesse Público permaneceram não significativos (HC3: $p \geq 0,229$). As conclusões apresentadas na Tabela 4 mantêm-se, portanto, após a consideração dessas violações.

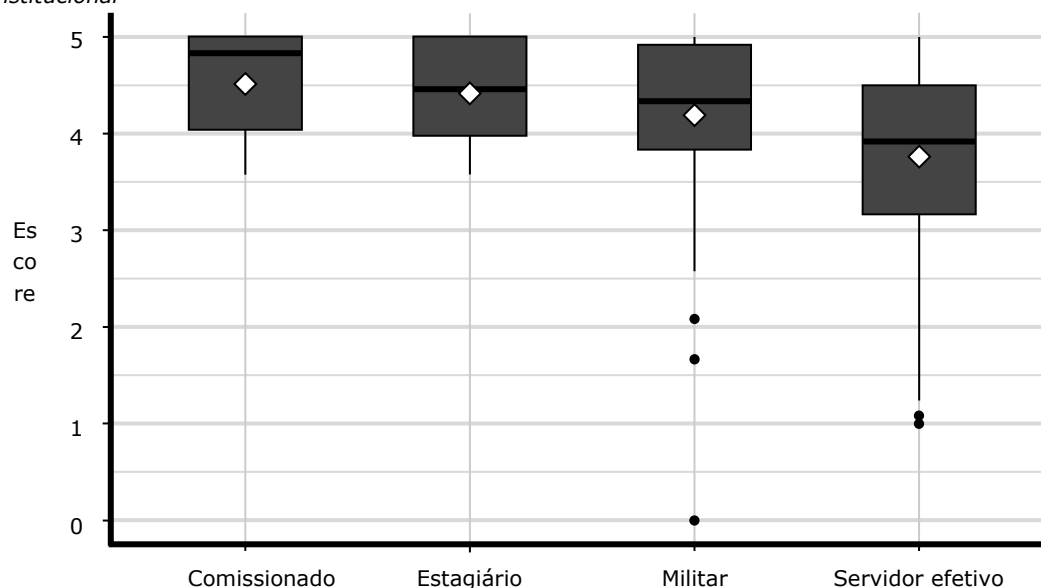
Em continuidade à análise apresentada, e considerando os resultados que serão detalhados nas figuras seguintes, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis com o objetivo de verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as distribuições dos escores das variáveis de competências gerenciais e bem-estar no trabalho, em função das características funcionais e sociodemográficas dos respondentes. Esse teste é indicado para comparar variáveis quantitativas contínuas entre dois ou mais grupos definidos por categorias, sem pressupor normalidade.

Na Figura 2, os dados indicam que os respondentes com vínculo de servidor efetivo apresentaram escore médio inferior no fator Processos e Resultados quando comparados aos militares ($p = 0,003$) e aos comissionados ($p = 0,022$), sendo limítrofe a diferença em relação aos estagiários ($p = 0,058$; valores ajustados por Bonferroni). Essa interpretação, contudo, requer cautela, devido ao tamanho reduzido de alguns grupos, como comissionados e estagiários.

Convém destacar que o número de respondentes com vínculos comissionado e de estágio foi reduzido, representando conjuntamente apenas 10,22% da amostra. Assim, os resultados mais robustos sugerem que os militares tendem a apresentar escores superiores aos dos servidores efetivos no domínio de Processos e Resultados.

Figura 2

Distribuição dos escores de Processos e Resultados por vínculo institucional

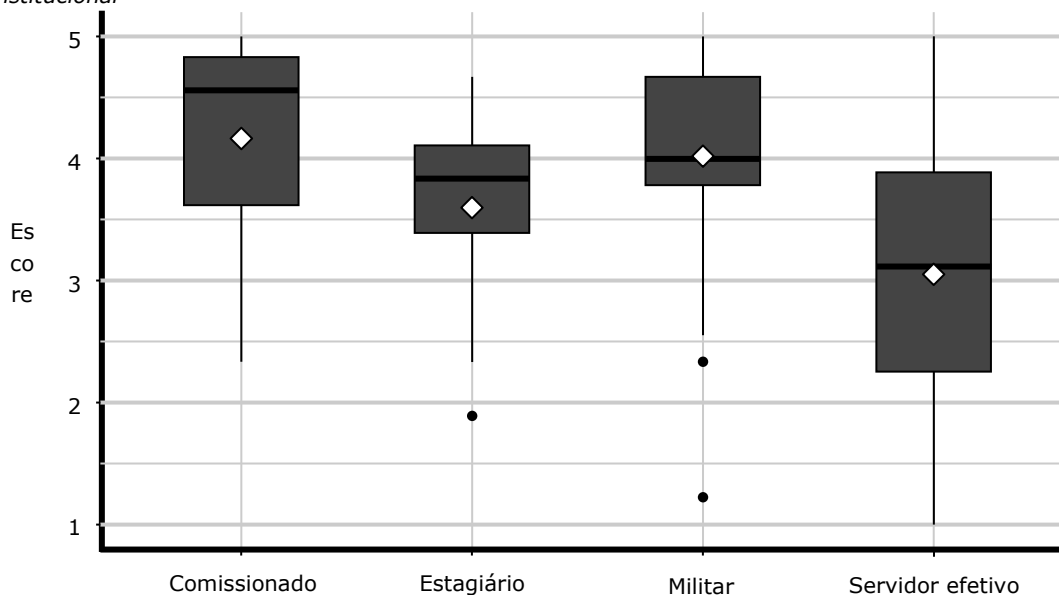


A análise descritiva evidencia que os escores dos respondentes com vínculo de servidor efetivo apresentam maior amplitude interquartil, ao passo que os escores dos comissionados, dos estagiários e dos militares tendem a se concentrar em índices mais elevados. Padrão semelhante é observado na Figura 3, que apresenta a distribuição dos escores de Afeto Positivo por tipo de vínculo institucional.

Dessa forma, os resultados sugerem que os militares tendem a apresentar escores superiores aos dos servidores efetivos nesse domínio, ainda que tais diferenças devam ser interpretadas à luz das características específicas da amostra.

Figura 3

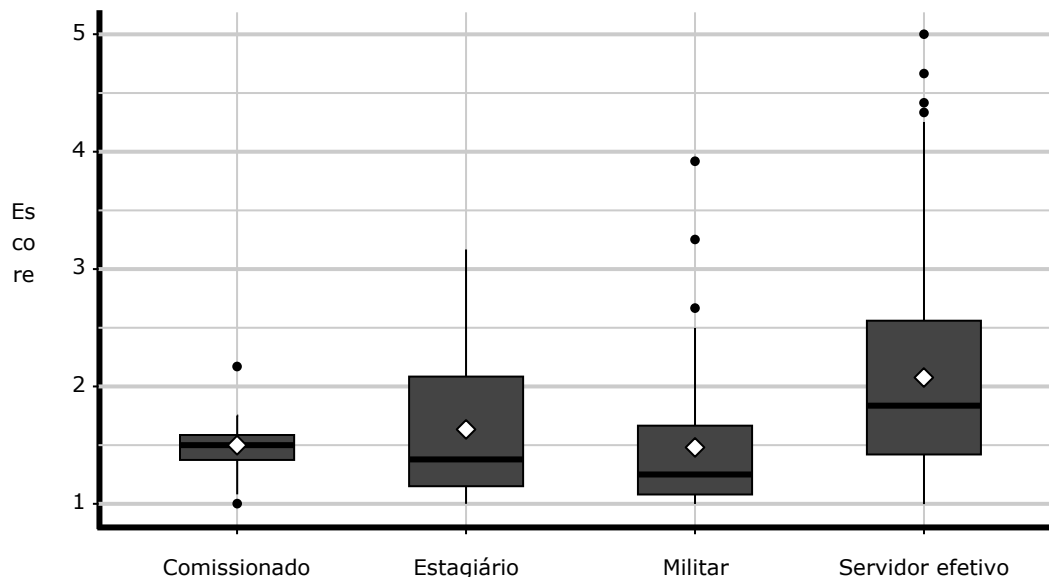
Distribuição dos escores de Afeto Positivo por vínculo institucional



Por outro lado, os servidores efetivos apresentaram escores médios mais elevados em Afeto Negativo do que os militares, indicando maior prevalência de emoções negativas nesse grupo, o que pode refletir diferenças nas condições de trabalho ou nas demandas organizacionais percebidas, hipótese não testada neste estudo.

Figura 4

Distribuição dos escores de Afeto Negativo por vínculo institucional

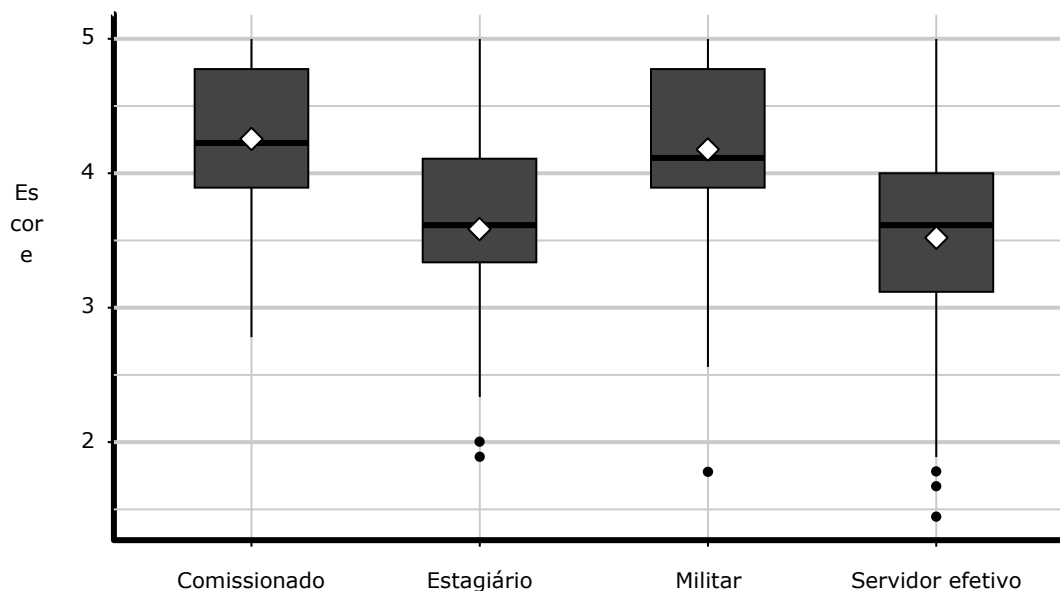


A análise dos dados revelou diferenças estatisticamente significativas entre comissionados e servidores efetivos, entre estagiários e militares e entre militares e servidores efetivos quanto ao escore de Realização. Conforme apresentado na Figura 5, os militares exibiram escores médios mais elevados do que estagiários e servidores efetivos, e os comissionados, do que os servidores efetivos.

Esse padrão é coerente com a correlação entre Afeto Positivo e Realização apresentada na Figura 1 ($\tau = 0,57$), uma vez que os grupos com escores mais elevados de Afeto Positivo (militares e comissionados) também apresentaram escores mais elevados de Realização, em consonância com modelos teóricos do bem-estar ocupacional.

Figura 5

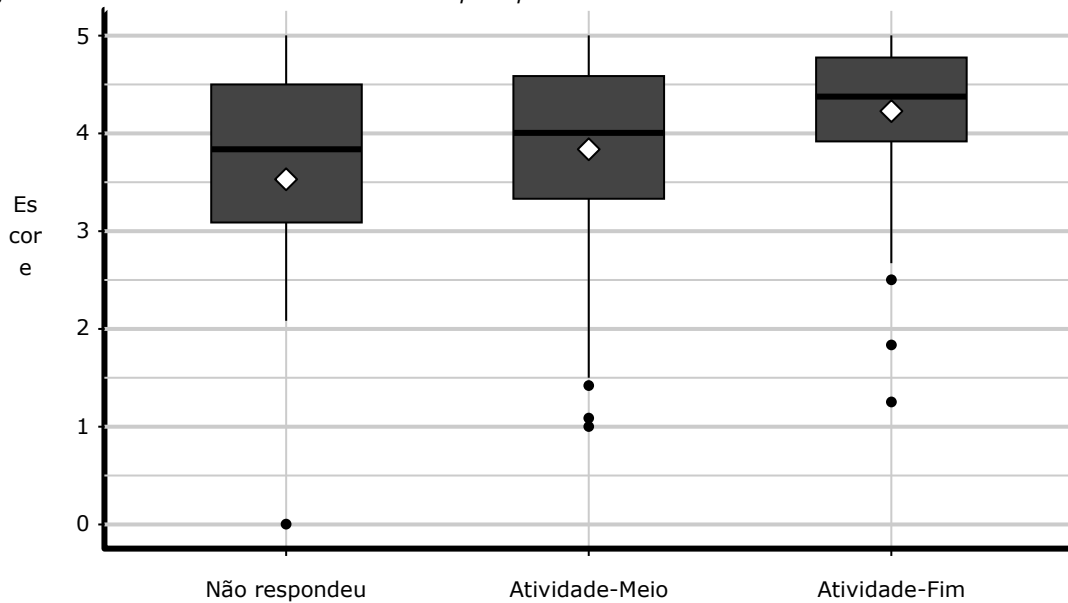
Distribuição dos escores de Realização por vínculo institucional



Os dados revelam diferença estatisticamente significativa entre os escores médios atribuídos por colaboradores de unidades de atividade-fim e de atividade-meio. A Figura 6 mostra escores mais elevados em Processos e Resultados entre colaboradores da atividade-fim, indicando percepção mais favorável das competências gerenciais nesse grupo.

Figura 6

Distribuição dos escores de Processos e Resultados por tipo de

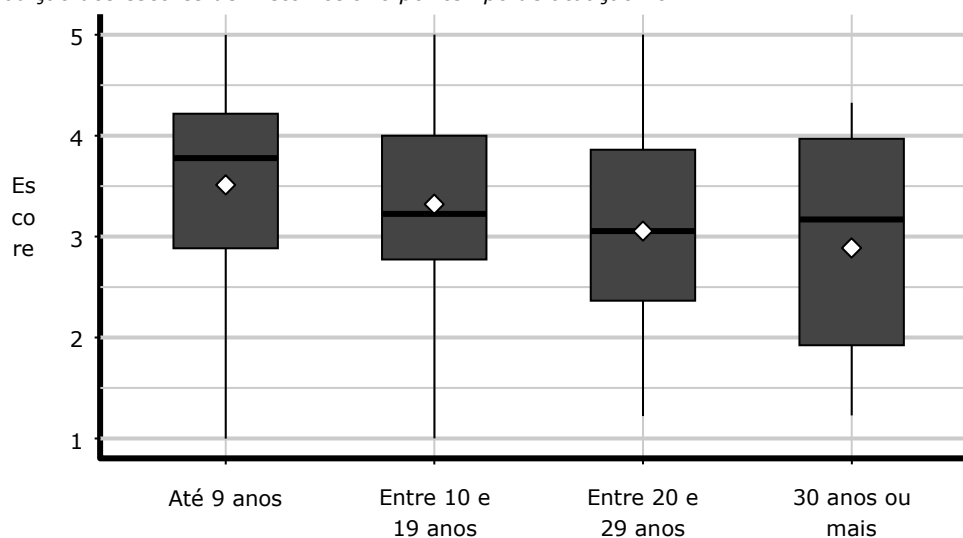


unidade

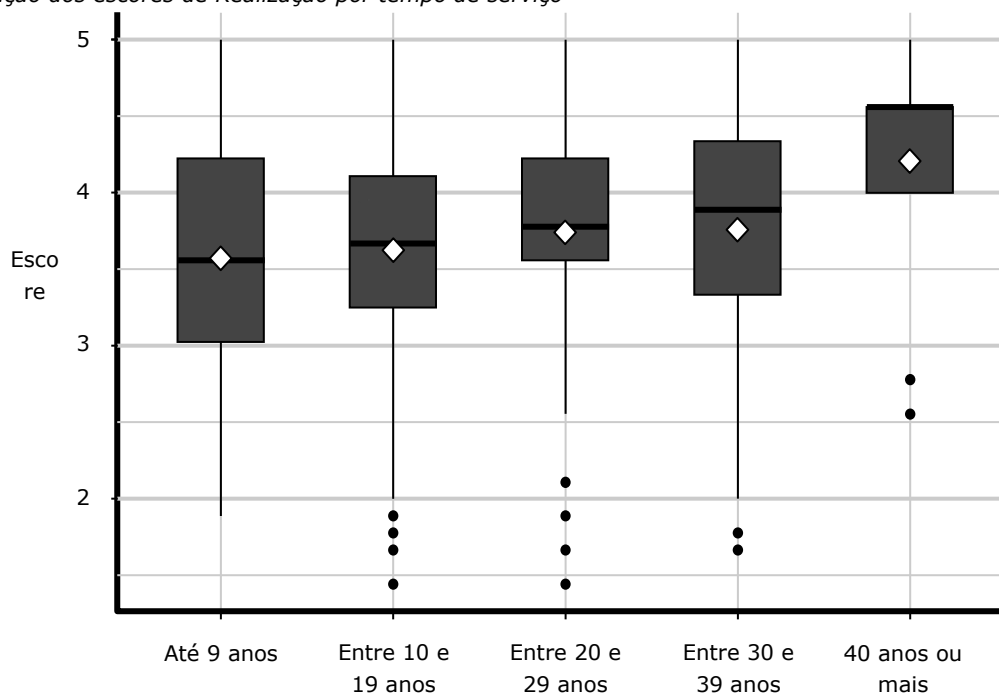
A análise dos dados revelou que os respondentes com até nove anos de atuação no STM apresentaram escores médios mais elevados em Afeto Positivo do que aqueles com 20 a 29 anos de atuação no STM. A Figura 7 mostra maior frequência de emoções positivas entre colaboradores com menor tempo de instituição. Embora a diferença entre os grupos "Até 9 anos" e "30 anos ou mais" não tenha alcançado significância estatística, observa-se tendência de redução dos escores à medida que o tempo de atuação aumenta.

Na amostra, predominam participantes com até nove anos de atuação (51,09%) e entre dez e vinte e nove anos (42,34%), enquanto apenas 6,57% possuem trinta anos ou mais. Os dados sugerem que os profissionais mais recentes tendem a apresentar maior Afeto Positivo.

Figura 7

Distribuição dos escores de Afeto Positivo por tempo de atuação no**STM**

Quanto ao tempo de serviço público, a Figura 8 mostra escores médios de Realização mais elevados entre os respondentes com 40 anos ou mais de serviço. Esse resultado deve, contudo, ser tratado como exploratório: o grupo reúne apenas 13 respondentes (4,74% da amostra), a significância do teste de Kruskal-Wallis foi limítrofe ($p = 0,045$) e, após a correção de Bonferroni, nenhuma das comparações pareadas alcançou significância estatística ($p \geq 0,057$). A eventual tendência de aumento da percepção de realização ao longo da trajetória funcional permanece, portanto, como hipótese a ser explorada em estudos longitudinais.

Figura 8*Distribuição dos escores de Realização por tempo de serviço*

público

Discussão

O fator Relações Humanas e Inovação integra dimensões associadas à gestão interpessoal, como apoio, reconhecimento, comunicação e resolução de conflitos (Figueira, 2014; Freitas, 2019). Apesar de esse conjunto de competências ser amplamente elogiado na literatura de gestão de pessoas, os resultados do STM indicam que o fator Processos e Resultados é o que mais se associa ao bem-estar, o que diverge parcialmente do que se esperava. Esse domínio envolve

planejamento, monitoramento, controle de atividades, definição de estratégias, gestão de projetos e tomada de decisão, competências diretamente relacionadas à administração do trabalho. Tal achado é coerente com o modelo contingencial de Fiedler, segundo o qual a eficácia da liderança depende da interação entre estilo do líder, estrutura da tarefa e poder formal (Robbins & Judge, 2020). No contexto do Tribunal, marcado por tarefas altamente estruturadas e estritos parâmetros normativos, a gestão orientada à eficiência operacional tende a ser mais valorizada, favorecendo líderes que dominam competências voltadas à organização do trabalho e ao alcance de metas.

A predominância do fator Processos e Resultados no STM, embora coerente com o modelo contingencial de Fiedler, também pode expor limites estruturais da gestão pública. Em ambientes altamente normatizados, a ênfase histórica no controle, na padronização e na eficiência procedimental tende a privilegiar competências técnicas em detrimento de práticas mais humanizadas de liderança. Esse padrão, funcional para garantir previsibilidade e conformidade, pode restringir a capacidade dos gestores de promover relações socioprofissionais de qualidade, estimular inovação e fortalecer o bem-estar emocional das equipes. Assim, os achados, interpretados à luz dessa literatura, sugerem a pertinência de repensar modelos de gestão que, ao enfatizarem excessivamente a dimensão operacional, podem negligenciar aspectos relacionais essenciais ao florescimento humano no trabalho.

Quanto às hipóteses testadas, os achados oferecem suporte a H1, H2 e H3 no nível bivariado (correlação de Kendall); nos modelos de regressão linear múltipla (Tabela 4), que estimam a associação de cada fator de competências gerenciais controlando os demais, esse suporte concentrou-se em Processos e Resultados. Chama atenção que, nos três modelos, apenas Processos e Resultados manteve associação única estatisticamente significativa, enquanto Relações Humanas e Inovação e Interesse Público perderam significância quando analisados conjuntamente — padrão compatível com a correlação moderada a forte entre os três fatores (τ entre 0,57 e 0,69) e com a interpretação, já discutida, de que a eficácia gerencial percebida no STM parece ancorar-se, sobretudo, em competências técnico-operacionais. Ainda assim, o delineamento transversal impede inferências causais: é igualmente plausível, por exemplo, que trabalhadores com maior bem-estar tendam a avaliar de forma mais favorável as competências de suas chefias, e não apenas o inverso. Os resultados são, portanto, consistentes com a direção hipotetizada — no nível multivariado, apenas para o fator Processos e Resultados —, ainda que sem eliminar a possibilidade de causalidade reversa ou de variáveis de terceiros não mensuradas, cujo teste mais robusto (por exemplo, por meio de modelagem por equações estruturais com variáveis latentes ou de delineamentos longitudinais) permanece como agenda de pesquisa futura (ver Recomendações). Além disso, a convergência entre os achados aqui obtidos e evidências internacionais recentes sobre suporte gerencial e bem-estar no setor público (Buick et al., 2024; Weeratunga et al., 2025) fortalece a plausibilidade teórica das relações propostas, sobretudo quanto ao papel do fator Processos e Resultados como recurso de trabalho percebido pelos servidores.

Os índices mais elevados de afeto negativo observados entre os servidores efetivos merecem investigação mais aprofundada. Embora as condições de trabalho específicas desse grupo não tenham sido mensuradas, essa diferença é compatível com a compreensão de que o bem-estar não é apenas um fenômeno psicológico, mas também político-organizacional, dependente da forma como a instituição estrutura suas relações de poder, define prioridades e valoriza seus diferentes segmentos.

De modo geral, embora Relações Humanas e Inovação não tenha apresentado associação única nos modelos multivariados, sua correlação bivariada com as três dimensões de bem-estar, somada à literatura revisada, sugere a pertinência de integrar dimensões humanas, participativas e colaborativas às práticas gerenciais, para além da lógica estritamente procedimental. Nessa perspectiva, o fortalecimento do bem-estar no trabalho tende a depender tanto de competências técnicas quanto de sensibilidade relacional e justiça organizacional, hipótese que merece exame em estudos futuros.

A Figura 2 mostra que a percepção de Processos e Resultados variou conforme o vínculo, sendo menos favorável entre servidores efetivos. As práticas de planejamento, organização e avaliação que compõem esse fator são compatíveis com a lógica burocrática e jurisdicional da instituição (Brasil, 1988, arts. 122–124). Ainda assim, a literatura destaca que a efetividade gerencial depende também da capacidade de considerar preferências dos colaboradores, promover comunicação fluida e investir no desenvolvimento e engajamento das equipes (Kovačič & Rus, 2015; Lins & Borges-Andrade, 2014; Silva et al., 2014).

A Figura 3 mostra que os militares apresentam índices de Afeto Positivo superiores aos dos servidores efetivos, resultado que, à luz da literatura, pode estar relacionado à importância atribuída à confiança, ao trabalho em equipe e ao reconhecimento das competências individuais (Carmo, 2014; Fogaça et al., 2021; Martin et al., 2016). Esse padrão é consistente com evidências de que relações líder-seguidor de qualidade ampliam engajamento e desempenho (Gottfredson & Aguinis, 2017), e de que o apoio organizacional fortalece motivação e comprometimento (Kim et

al., 2016). Em contraste, a Figura 4 indica menor incidência de afetos negativos entre militares. Como variáveis como regulação emocional, cultura disciplinar e treinamento institucional não foram mensuradas neste estudo, não podem ser tomadas como explicação dessa diferença, permanecendo como hipóteses a serem examinadas em estudos futuros.

A Figura 5 revela que militares e comissionados apresentam escores de Realização mais elevados do que os servidores efetivos, construto associado ao progresso pessoal, ao reconhecimento e ao cumprimento de metas existenciais e profissionais (Paschoal & Tamayo, 2008; Woyciekoski et al., 2014). A realização também se relaciona à qualidade do serviço prestado à sociedade (Albuquerque et al., 2015; Fernandes, 2013), à confiança interpessoal (Farsen et al., 2018; Martin et al., 2016) e à autonomia (Fontenele & Rodrigues, 2017). No caso dos militares, a literatura sugere que elementos como senso de missão, reconhecimento institucional e desenvolvimento contínuo poderiam contribuir para esse padrão; como tais variáveis não foram avaliadas nesta pesquisa, essa interpretação deve ser tratada como hipótese.

A Figura 6 evidencia que o fator Processos e Resultados se destaca especialmente nas unidades finalísticas, onde o trabalho está diretamente ligado à missão jurisdicional do Tribunal. Nessas áreas, o suporte gerencial voltado à eficiência, ao planejamento e à tomada de decisão pode ser ainda mais relevante (Gilbert, 2021; Silva et al., 2014). Contudo, a gestão eficaz exige equilibrar orientação a resultados com práticas de apoio e valorização das equipes.

A Figura 7 indica que colaboradores com até nove anos de atuação apresentam maior Afeto Positivo, o que, embora não tenha sido mensurado neste estudo, poderia relacionar-se à motivação inicial, maior adaptabilidade ou melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A literatura sugere que satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo são influenciados por relações interpessoais, oportunidades de crescimento e identificação com os objetivos institucionais (Devotto et al., 2020; Rossi et al., 2020; Siqueira, 2009). Diante desse panorama, três hipóteses, a serem testadas em estudos futuros, poderiam explicar o resultado observado: (i) maior motivação entre colaboradores com menor tempo de casa; (ii) maior adaptabilidade às demandas emergentes do trabalho; e (iii) melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esse conjunto de evidências suscita uma questão de relevância prática e teórica: o Afeto Positivo tende a declinar com o tempo de permanência na organização? Essa hipótese abre uma agenda promissora para investigações longitudinais futuras.

Por fim, a Figura 8 sugere, de forma exploratória e com base em grupo reduzido, maior Realização entre profissionais com quarenta anos ou mais de serviço público, padrão compatível com a ideia de que o bem-estar no trabalho reflete avaliações positivas sobre a trajetória profissional, influenciadas por experiências acumuladas, estabilidade e alinhamento com os valores institucionais (Paschoal & Tamayo, 2008; Van Horn et al., 2004). Estudos futuros poderão examinar se a senioridade se associa a maior senso de pertencimento, eficácia e legado, variáveis não mensuradas nesta pesquisa.

No entanto, os servidores efetivos apresentaram índices mais elevados de afeto negativo do que os militares. A literatura aponta que sobrecarga, falhas de comunicação, limitações estruturais e preparo gerencial insuficiente—fatores recorrentes na Administração Pública e, também, observados no Judiciário—podem intensificar afetos negativos e reduzir a percepção de eficácia no trabalho (Carmo, 2014; Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, é plausível que os índices mais elevados de afeto negativo entre esses profissionais estejam relacionados a contextos laborais mais fragmentados e exigentes, hipótese que não pôde ser testada com os dados disponíveis. Nessa perspectiva, o bem-estar dos servidores efetivos poderia depender, de forma ainda mais direta, da qualidade da gestão, do reconhecimento e das oportunidades de desenvolvimento, elementos amplamente associados à efetividade gerencial (Kovačič & Rus, 2015; Lins & Borges-Andrade, 2014; Silva et al., 2014). Ao integrar essas nuances, os resultados sugerem que diferenças entre grupos podem estar relacionadas a distintos arranjos institucionais e condições de trabalho, hipótese que deverá ser examinada em estudos futuros, o que pode oferecer subsídios para políticas de gestão mais equitativas e responsivas.

Conclusão

Os resultados deste estudo são consistentes com a premissa apresentada na Introdução de que as competências gerenciais estão associadas ao bem-estar no trabalho, especialmente em contextos públicos altamente normatizados. Em consonância com o modelo contingencial de Fiedler, utilizado como referencial teórico, os achados são consistentes com a ideia de que a eficácia gerencial percebida no Superior Tribunal Militar esteve associada, nesta amostra, à capacidade dos gestores de estruturar tarefas, organizar processos e exercer influência situacional de forma adequada, sem que se possa, contudo, estabelecer relação de causalidade dado o delineamento transversal do estudo. A predominância do fator Processos e Resultados, discutida anteriormente, é compatível com essa interpretação, sugerindo que práticas voltadas ao planejamento, monitoramento e tomada de decisão relacionam-se a experiências mais positivas no trabalho nesta amostra.

Ao mesmo tempo, os achados podem ser interpretados à luz da literatura apresentada na Introdução, que identifica relações socioprofissionais, reconhecimento, autonomia e contribuição social como fatores associados ao bem-estar, e supervisão abusiva, conflitos interpessoais, sobrecarga e ausência de reconhecimento como fatores associados a afetos negativos e desgaste emocional — variáveis que não foram mensuradas diretamente neste estudo. A análise das diferenças entre grupos funcionais e sociodemográficos—vínculo institucional, tipo de unidade e tempo de atuação no STM—sugere que tais experiências podem estar relacionadas a distintos arranjos institucionais e condições de trabalho, hipótese que deverá ser examinada em estudos futuros.

A tendência, observada de forma exploratória, de maior realização entre profissionais com longa trajetória no serviço público é compatível com a hipótese, a ser testada, de que o bem-estar também se relacione à construção de vínculos identitários e ao reconhecimento acumulado ao longo da carreira. Por outro lado, a maior incidência de afeto positivo entre colaboradores com menor tempo de casa levanta a hipótese, destacada na Discussão, de que o bem-estar pode declinar com o tempo de permanência na organização—questão que abre uma agenda promissora para estudos longitudinais. Em conjunto, este estudo contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas inéditas, no contexto do Poder Judiciário brasileiro, de que competências gerenciais orientadas a processos e resultados apresentam associação estatisticamente significativa com diferentes dimensões do bem-estar, mesmo quando consideradas simultaneamente em modelos multivariados — relação até então pouco documentada fora de contextos organizacionais privados ou internacionais.

Implicações do Estudo

As implicações práticas reforçam o que foi delineado teoricamente na Introdução e discutido à luz dos resultados na Discussão. O desenvolvimento de competências gerenciais orientadas à gestão de processos e resultados, equilibradas com práticas de apoio, comunicação e valorização, pode constituir um caminho estratégico para fortalecer o bem-estar no setor público. Literatura sobre fatores que impulsionam e inibem o bem-estar, em conjunto com os achados deste estudo, permite a formulação de políticas de gestão de pessoas fundamentadas em evidências, capazes de fomentar ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Além disso, as diferenças observadas entre grupos funcionais sugerem a conveniência de estratégias gerenciais sensíveis às especificidades de cada segmento, especialmente no caso dos servidores efetivos, que apresentaram índices mais elevados de afeto negativo. Esses achados reforçam a importância de práticas de gestão equitativas, capazes de reduzir assimetrias institucionais e ampliar a percepção de justiça e reconhecimento.

Limitações do Estudo

A utilização de amostra não probabilística e a adesão parcial dos colaboradores limitam a generalização dos resultados, embora não comprometam a relevância das evidências obtidas. A ausência de informações sobre unidade de lotação, ainda que necessária para evitar desconfortos político-institucionais, restringiu análises comparativas mais refinadas entre áreas administrativas e finalísticas. Ademais, o desenho transversal impede inferências causais, reforçando a necessidade de estudos longitudinais que investiguem a evolução do bem-estar ao longo da trajetória profissional—especialmente diante da hipótese levantada sobre o declínio do afeto positivo com o tempo de serviço.

Constitui limitação adicional deste estudo a não coleta de variáveis como o tempo no cargo de gestão e a função/nível gerencial dos respondentes, o que, somada à já mencionada ausência da unidade de lotação específica, restringiu a caracterização mais detalhada da amostra. De modo semelhante, embora a estrutura fatorial dos instrumentos tenha sido examinada nesta amostra por meio de Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória (Tabela 2) — com valores de RMSEA acima do ponto de referência na maioria dos modelos —, os índices de consistência interna calculados sejam elevados (Tabela 3), e as três hipóteses tenham sido testadas de forma multivariada por meio de regressão linear múltipla (Tabela 4), o desenho transversal e a ausência de modelagem por equações estruturais com variáveis latentes ainda limitam o teste de relações mais complexas — como efeitos de mediação ou moderação — entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho. Além disso, os valores elevados de RMSEA nos modelos unifatoriais sugerem possíveis dependências locais entre itens, o que recomenda cautela na interpretação dos escores médios utilizados nas análises e indica a conveniência de novos estudos sobre a estrutura dos instrumentos no contexto do Poder Judiciário.

Recomendações

Recomenda-se a replicação da pesquisa em outros órgãos públicos, ampliando a base empírica e permitindo comparações interinstitucionais. Estudos futuros podem aprofundar variáveis como relação líder-liderado, desenho de cargos, desempenho de equipes, diversidade geracional,

segurança psicológica, estilos de liderança, inovação organizacional, sustentabilidade e impactos da inteligência artificial no trabalho. Investigações qualitativas também podem enriquecer a compreensão das percepções dos colaboradores sobre práticas gerenciais e condições de trabalho.

Recomenda-se, ainda, que estudos futuros com amostras probabilísticas estimem modelos de equações estruturais com variáveis latentes, de modo a testar de forma mais robusta — inclusive quanto a possíveis efeitos de mediação e moderação — as relações entre competências gerenciais e dimensões de bem-estar no trabalho, complementando os modelos de regressão múltipla já estimados nesta pesquisa (Tabela 4), e que ampliem a caracterização da amostra com variáveis como tempo no cargo de gestão e função/nível gerencial dos respondentes.

Ao reconhecer o bem-estar como elemento estratégico da gestão de pessoas, este estudo reforça a importância do desenvolvimento de competências gerenciais capazes de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados no setor público. Os resultados obtidos oferecem subsídios consistentes para o aprimoramento de políticas institucionais baseadas em evidências, com potencial para fortalecer a qualidade da gestão pública e ampliar a entrega de valor à sociedade.

Referências

- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13-30. https://ijol.cikd.ca/article_60412_51f88aa9607dc517180773bb24f97ca0.pdf
- Albuquerque, V., Ferreira, M. C., Antloga, C., & Maia, M. (2015). Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. *Revista Subjetividades*, 15(2), 287-301. <https://doi.org/10.5020/23590777.15.2.287-301>
- Antloga, C. S., Pinheiro, I., Maia, M., & Lima, H. K. B. (2014). Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. *Revista Subjetividades*, 14(1), 126-140. <https://doi.org/10.5020/23590777.14.1.126-140>
- Araujo, H. M. C. C. (2021). *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]. Repositório Institucional do IDP. <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3094>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Batista, J. S., Gondim, S. M. G., & Magalhães, M. O. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Enap.
- Bizarria, F. P. A., Oliveira, P. G., Gomes, N. R., Santos, S. L. C., & Barbosa, F. L. S. (2020). Categorias de análise sobre competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 44806-44828. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-194>
- Brandt, J. A., & Oliveira, I. C. (2009). Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho. *Psicologia USP*, 20(4), 577-596. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642009000400006>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1979). A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica*, 47(5), 1287-1294. <https://doi.org/10.2307/1911963>
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V., & O'Donnell, M. E. (2024). Different approaches to managerial support for flexible working: Implications for public sector employee well-being. *Review of Public Personnel Administration*, advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
- Burton, J. P., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision: internal, external, and relational attributions. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 871-891. <https://huskiecommons.lib.niu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1458&context=allfaculty-peerpub>
- Cangiano, F., Parker, S. K., & Yeo, G. B. (2019). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 59-72. <https://doi.org/10.1002/job.2321>
- Carmo, M. M. (2014). *"Tribunal da cidadania?! Pra quem?!": qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Cockerill, T. (1994). The king of competence for rapid change. In C. Mabey, & P. Iles (Orgs.), *Managing learning*. Routledge.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Diário Oficial da União. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puentes-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da relação líder-membro: evidências de validade da escala multidimensional. *Psico-USF*, 24(3), 569-581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Custódio, J. C. D., Machado, M. C. S., Ferreira, V. C. P., & Dusi, C. S. C. O. (2013). O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. *Anais do 10º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão e Tecnologia para a Competitividade*. AEDB. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418659.pdf>
- Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 160(1), 261-292. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261?lang=fr>
- Edelman, P. J., & Van Knippenberg, D. (2017). Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 747-757. <https://research.aston.ac.uk/en/publications/training-leader-emotion-regulation-and-leadership-effectiveness/>
- Farsen, T. C., Boehs, S. T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1). <https://doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fernandes, L. C. (2013). "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]. Repositório Institucional da UnB. https://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/13715/1/2013_L%C3%ADviaCarolinaFernandes.pdf
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(1), 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Figueira, T. G. (2014). Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/16074>
- Fogaça, N., Coelho Junior, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>
- Fontenele, M. G. G., & Rodrigues, T. S. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uninga Review*, 30(2). <https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/2011>
- Freitas, P. F. P. (2016). Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19827>
- Freitas, P. F. P. (2019). Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35415>
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>
- Gilbert, L. L. (2021). The impact of managerial skills on individual readiness for change: closing the gap on organisational commitment. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 2(2), 116-127. <https://media.neliti.com/media/publications/382785-the-impact-of-managerial-skills-on-indiv-13b124fa.pdf>
- Godoy, M. T. T. D., & Mendonça, H. (2020). Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 742-756. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>
- Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? Em D. Boud, & J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work*. Routledge.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Bookman.
- Kendall, M. G. (1938). A new measure of rank correlation. *Biometrika*, 30(1-2), 81-93. <https://doi.org/10.1093/biomet/30.1-2.81>
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence: perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583. <https://www.jstor.org/stable/26610548>
- Kovačič, H., & Rus, A. (2015). Leadership competences in slovenian health care. *Slovenian Journal of Public Health*, 54(1), 11-17. <https://doi.org/10.1515/sjph-2015-0002>
- Lam, C. F., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors: positive affect and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 530-546. <https://doi.org/10.1002/job.1906>
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. H., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: a self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139. <https://www.jstor.org/stable/43589250>
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 19(3), 157-238. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>

- Liu, X., & Van Dooren, W. (2014). How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0268-1>
- Long, J. S., & Ervin, L. H. (2000). Using heteroscedasticity consistent standard errors in the linear regression model. *The American Statistician*, 54(3), 217-224. <https://doi.org/10.1080/00031305.2000.10474549>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Meier, L. L., & Gross, S. (2015). 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*, 36(8), 1096-1113. <https://folia.unifr.ch/global/documents/217602>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Pearson.
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 15(58), 391-409. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho: tirando partido de 100 anos de experiência*. Artes Gráficas. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_690142.pdf
- Organização Mundial da Saúde. (2021). *Comprehensive mental health action plan 2013 - 2030*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240031029>
- Paes, A. L., Silva, A. C., Campelo, A. M., & Dutra, J. P. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, (4), 113-122. https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf
- Pantaleão, P. F., & Veiga, H. M. S. (2019). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. *HOLOS*, 5, 1-24. <https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661-691. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24016276/>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712008000100004
- Paz, L. M. C. A. (2018). *Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32311/1/2018_LuisaMaqalh%C3%A3esCoelho%C3%81vilaPaz.pdf
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: a multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0237>
- Ramsey, J. B. (1969). Tests for specification errors in classical linear least-squares regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 31(2), 350-371. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1969.tb00796.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento organizacional*. Pearson.
- Rossi, V. A., Martins, M. C. F., Tashima-Cid, D. R., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 151-175. <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoemcontexto/article/view/846>
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). 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*, 37(5), 673-691. <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Silva, A. B., Bispo, A. C. K. A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Enap.
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. <https://doi.org/10.1590/S0102-3722013000300011>
- Silva, E. C., Gil, A. C., & Okabayashi, S. C. S. (2014). Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 5(1), 88-106. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestao publica/article/view/1713>
- Siqueira, M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. Em J. P. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Coords.), *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*. Textiverso.
- Slomski, V. G., Nascimento, T. S. C., Slomski, V., Mello, G. R., & Carrozzo, N. F. T. S. (2021). Competências gerenciais observadas e esperadas do gestor público por concluintes de Contabilidade. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 15(1), e2112. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.43254>
- SmartLab. (2022). *Segurança e saúde no trabalho: atividades econômicas: Brasil de 2012 a 2022*. <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAfastamentos>
- Soto, W. C., Didona, T., Aguililla, A. L. G., Ramirez, R., & Marrero, P. (2018). Well being, fairness, and supervisors ability and support. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 90-100. <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.8.5.2018.p7715>

- Sousa, A. A., & Zerbini, T. (2021). Escala de Bem-Estar no Trabalho: evidências de validade em contexto de saúde pública. *Revista Alcance*, 28(2), 212-224. [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n2\(mai/ago\).p212-224](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n2(mai/ago).p212-224)
- Strenitzzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2018-0369>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/212.pdf>
- Vazquez, A. C., Santos, A. S., Costa, P. V., Freitas, C. P. P., Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(4), 372-381. <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/avp/article/view/18917>
- Weeratunga, V., Buick, F., O'Donnell, M. E., Blackman, D. A., & Glennie, M. (2025). Well-being in the public service: A multi-level analysis of job demands and job resources. *International Journal of Public Administration*, 48(7), 446-461. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2365866>
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53. <https://doi.org/10.1002/job.1852>
- Woyciekoski, C., Natividade, J. C., & Hutz, C. S. (2014). As contribuições da personalidade e dos eventos de vida para o bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(4), 401-409. <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HqWb5vDtJ6sCJnTy46XMqNn/?format=pdf&lang=pt>
- Zapata, C. P., Carton, A. M., & Liu, J. T. (2016). When justice promotes injustice: why minority leaders experience bias when they adhere to interpersonal justice rules. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1150-1173. <https://www.jstor.org/stable/24758186>
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *PLOS ONE*, 14(9), Article e0222715. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222715>

Uso de inteligência artificial:

Foi utilizada a ferramenta Claude (Anthropic) como apoio à revisão redacional do manuscrito e à elaboração e revisão de códigos utilizados nas análises estatísticas. A execução, verificação e interpretação das análises foram realizadas sob supervisão do autor, que assume integral responsabilidade pelo conteúdo e pelos resultados apresentados.

Contribuições:

Erlanderson Barbosa Oliveira: conceituação, investigação, metodologia, administração do projeto, recursos, redação do manuscrito original, redação - revisão e edição.

Disponibilização de dados:

Devido a acordos de privacidade e confidencialidade estabelecidos durante a participação na pesquisa, o conjunto de dados não pode ser compartilhado publicamente.

Conflitos de interesse:

O autor declara a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Recebido: 15 de abril de 2026

Revisado: 2 de setembro de 2026

Aceito: 16 de setembro de 2026

Publicado: 29 de setembro de 2026