



DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA E DE ACONSELHAMENTO

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E CIVILIDADE ASSOCIADAS AO
BURNOUT EM CONTEXTO DE TELETRABALHO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica e de Aconselhamento

Autor: José Rita Martins Lara

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro

Número do candidato: 30004041

Outubro de 2022

Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Estevam Martins de Melo (in memoriam) e Lúcia da Silva Lara.

Agradecimentos

*Uma das maiores habilidades do ser humano é a
sua capacidade de encurtar
a distância entre
a mesmice e o novo.*

Lara

Uma jornada de êxito não se faz sozinho. A ajuda mútua na troca de conhecimentos é o que nos faz mais civilizados, humanizados e preparados para enfrentarmos o futuro. Esse trabalho não seria possível sem a ajuda indispensável do meu orientador, Professor Doutor Tito Laneiro, com quem aprendi o gosto pela psicologia humanista e pela pesquisa de campo. Da minha esposa, Giani, que soube dar o suporte material e emocional necessários ao desenvolvimento da pesquisa. Do Doutor Alvaci Resende, cujas orientações sobre a Psicologia Positiva permitiram compreender o quanto a civilidade e a liderança autêntica promovem emoções positivas nas relações interpessoais. Da psicanalista Petruska Passos, com quem compartilhei bons momentos na formulação das hipóteses e aplicação dos questionários. Do professor Camilo, da Universidade Federal do Vale do São Francisco, pelo apoio no tratamento estatístico e análise de caminhos da amostra dos dados reunidos. Da professora Elizete Munhoz Ribeiro, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, a quem tive o privilégio de conhecer e poder constatar o quanto é satisfatório trabalhar com pessoas competentes, profissionais e de tão alto nível civil. Gratidão por tudo professora. Do professor Jean Natividade e da professora Ana Claudia Souza Vazquez, pelas autorizações para uso das escalas utilizadas neste trabalho. Da direção da Academia Nacional de Polícia, por meio da Escola Superior de Polícia, pelo total apoio na obtenção dos dados, com o envio dos questionários, de forma tão rápida. Da Direção-Geral da Polícia Federal, pela autorização da pesquisa com os servidores daquela instituição. Da Universidade Autónoma de Lisboa, pelo acesso ao repositório e disponibilidade de meios. Dos colegas do curso de Mestrado em Psicologia Clínica da Universidade Autónoma de Lisboa, pelo acalorado apoio nas horas mais difíceis. Dos meus filhos João, Pedro e Maria Eduarda que, só por existirem, já nos apoiam.

RESUMO

O modelo da gestão pública brasileira vem passando, no curso dos anos, por diversas modificações, saindo do modelo burocrático de administração que, embora privilegiasse o mérito, acabou recebendo inúmeras críticas, por ser centrado, rígido, com forte hierarquia e com excesso de formalidades. A nova administração pública surge inspirada nas práticas da iniciativa privada, com foco específico no resultado e não mais no processo.

Ao enfatizar os resultados, a administração passou a dar pouca importância ao ambiente de trabalho. O absenteísmo e o adoecimento (incluído a *Burnout* – Síndrome do Esgotamento Profissional) crescentes chamaram a atenção para a necessidade de uma melhor compreensão do ambiente de trabalho e de como se processam as relações interpessoais nas instituições públicas, com o objetivo de implementar mecanismos voltados à melhoria do bem-estar e da saúde física e mental dos servidores, recaindo sobre o líder o papel prioritário de gestor de conflitos e promotor da motivação humana.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 traz o conceito de “liderança” como sendo “o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança”. A boa governança, no que diz respeito à gestão de pessoas, dá ênfase nas pessoas e nos relacionamentos.

Em uma instituição hierarquizada, como a Polícia Federal do Brasil, de onde foram obtidos os dados para esta pesquisa, a liderança tem papel fundamental, tanto para o alcance dos resultados exigidos pela administração pública quanto para a promoção da saúde do servidor.

O objetivo dessa pesquisa foi o de proceder a uma análise correlacional, medindo o grau e a direção entre as variáveis civilidade, liderança autêntica e *Burnout*, em um ambiente de teletrabalho, a partir de questionários respondidos por 467 servidores da Polícia Federal do Brasil, em 2022.

Os resultados revelaram um efeito direto e positivo da liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, sobre a civilidade. Também houve a confirmação de que há uma relação entre as variáveis civilidade e *Burnout*. Os dados confirmaram que a civilidade, em ambiente de teletrabalho, pode mediar a relação entre a liderança autêntica e o esgotamento profissional. Portanto, o efeito indireto do modelo (liderança autêntica impactando o *Burnout*, mediado por civilidade) demonstrou significância estatística.

Os dados da pesquisa demonstraram, ainda, não haver significância na relação entre as variáveis liderança autêntica e *Burnout*, em ambiente de teletrabalho.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*; Esgotamento profissional; Liderança autêntica; Civilidade; Teletrabalho.

ABSTRACT

Over the years, the Brazilian public management model has undergone several changes, leaving the bureaucratic model of administration that, although favoring merit, ended up receiving numerous criticisms, for being centered, rigid, with a strong hierarchy and excessive formalities. The new public administration appears inspired by the practices of the private sector, with a specific focus on the result and no longer on the process.

By emphasizing results, management began to give little importance to the work environment. The growing absenteeism and illness (including Burnout – Professional Burnout Syndrome) drew attention to the need for a better understanding of the work environment and of how interpersonal relationships are processed in public institutions, with the objective of implementing mechanisms aimed at improvement of the employees' physical and mental well-being and health, with the leader having the priority role of managing conflicts and promoting human motivation.

Decree No. 9,203, of November 22, 2017, brings the concept of “leadership” as being “the set of human or behavioral practices exercised in the main positions of organizations, to ensure the existence of the minimum conditions for the exercise of good governance”. Good governance, when it comes to managing people, places an emphasis on people and relationships.

In a hierarchical institution, such as the Federal Police of Brazil, from which the data for this research were obtained, leadership plays a fundamental role, both in achieving the results required by the public administration and in promoting the health of the public servant.

The objective of this research was to carry out a correlational analysis, measuring the degree and direction between the variables civility, authentic leadership and Burnout, in a telework environment, from questionnaires answered by 467 Federal Police officers in Brazil, in 2022.

The results revealed a direct and positive effect of authentic leadership, in a telework environment, on civility. There was also confirmation that there is a relationship between the variables civility and Burnout. The data confirmed that civility, in a telework environment, can mediate the relationship between authentic leadership and professional burnout. Therefore, the indirect effect of the model (authentic leadership impacting Burnout, mediated by civility) demonstrated statistical significance.

The research data also showed that there is no significance in the relationship between the variables authentic leadership and Burnout, in a telework environment.

Keywords: Burnout Syndrome; Professional exhaustion; Authentic leadership; Civility; Telework.

Índice

<i>RESUMO</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	6
<i>Lista de Tabelas</i>	10
<i>Lista de Figuras</i>	11
<i>Introdução</i>	12
<i>Referencial Teórico</i>	15
Teletrabalho	15
Teletrabalho no Serviço Público	25
Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	27
Civildade	28
Civildade e Incivildade em Ambiente de Trabalho	39
Liderança Autêntica	42
Burnout	60
<i>Metodologia</i>	66
Objetivo	66
Delineamento e Hipóteses	66
Instrumentos	67
Civildade	68
Burnout	68
Liderança autêntica	69
<i>Participantes da Amostra</i>	69
<i>Procedimentos</i>	74
<i>Tratamento e Análise dos Dados</i>	75
<i>Análise dos Resultados</i>	79
Descrição dos valores de liderança autêntica, civildade e Burnout para toda a Amostra ...	79

Descrição dos Valores de Liderança Autêntica, Civilidade e Burnout para cada Vínculo	
Profissional.....	80
Liderança autêntica	80
Civilidade.....	81
Burnout	82
<i>Resultados do Modelo de Mediação</i>	<i>83</i>
<i>Discussão de Resultados.....</i>	<i>85</i>
<i>Limitações do Estudo e Aplicabilidade Prática.....</i>	<i>89</i>
<i>Conclusão</i>	<i>91</i>
<i>Referências Bibliográficas.....</i>	<i>93</i>
<i>APÊNDICES.....</i>	<i>110</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>125</i>

Lista de Tabelas

Tabela 1	Vantagens do teletrabalho no serviço público.....	22
Tabela 2	Desvantagens do teletrabalho no serviço público.....	24
Tabela 3	Fases, recomendações e perguntas em pesquisa sobre civilidade.....	31
Tabela 4	Temas em relação a comportamentos incivis no local de trabalho.....	34
Tabela 5	Temas em relação a comportamentos incivis no local de trabalho.....	35
Tabela 6	Principais razões que apoiam a coexistência de civilidade e incivilidade....	38
Tabela 7	Principais razões que não apoiam a coexistência de civilidade e incivilidade.....	38
Tabela 8	Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018.....	46
Tabela 9	Perfil dos participantes por gênero, idade e escolaridade.....	70
Tabela 10	Perfil dos participantes segundo categoria funcional.....	71
Tabela 11	Perfil dos participantes segundo com quem vive e idade dos filhos.....	71
Tabela 12	Perfil dos participantes por preferência de local de trabalho.....	73
Tabela 13	Nível de liderança autêntica nos diferentes grupos profissionais.....	81

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Modelo de investigação. A civilidade como mediadora entre a liderança autêntica e a Síndrome de <i>Burnout</i> , em ambiente de teletrabalho.....	67
<i>Figura 2</i>	Trabalho e contexto.....	72
<i>Figura 3</i>	Descrição dos valores das variáveis para toda a Amostra.....	79
<i>Figura 4</i>	Nível de liderança autêntica nos diferentes grupos profissionais.....	80
<i>Figura 5</i>	Nível de civilidade nos diferentes grupos profissionais.....	82
<i>Figura 6</i>	Nível de <i>Burnout</i> nos diferentes grupos profissionais.....	83
<i>Figura 7</i>	Teste do modelo de mediação da civilidade entre liderança autêntica e <i>Burnout</i> – efeito indireto.....	84
<i>Figura 8</i>	Teste do modelo de mediação da civilidade entre liderança autêntica e <i>Burnout</i>	84

Introdução

A gestão pública brasileira seguiu o modelo burocrático de administração que exige que o serviço público evolua da ética personalista para o mérito, quando do acesso a um cargo público. Substitui o nepotismo pelas capacidades individualizadas aptas a atender às atribuições exigidas para o exercício de cargo público (Weber, 1999).

Com o passar do tempo, esse modelo foi recebendo severas críticas, principalmente em razão das disfunções identificadas no curso da sua implementação, como o centralismo, a rigidez, a forte hierarquia e o excesso de formalidades (Weber, 1999).

O surgimento do Estado Social exigiu melhor equilíbrio dos gastos públicos, promovendo um novo movimento, voltado ao necessário atendimento ao princípio da melhor eficiência do Estado, no que diz respeito ao funcionamento da máquina pública. Como não havia, na seara pública, práticas que pudessem sustentar esse Estado Social, o novo movimento, com inspiração nas práticas da iniciativa privada, conhecido como *New Public Management* ou Nova Administração Pública, passou a posicionar o foco do serviço público no resultado e não mais no processo, como apregoado pelo modelo burocrático (Bresser-Pereira, 1996; Oliveira, Sant'Anna, & Vaz, 2010).

A passagem do destaque no processo para o foco no resultado, na gestão pública, teve como objetivo principal um olhar mais diretivo para o usuário do serviço, a partir de novos parâmetros de qualidade (Secchi, 2009).

Foi a busca por um bom resultado que levou a Polícia Federal do Brasil – PF, um órgão público federal vinculado ao Poder Executivo, com várias atribuições constitucionais e infraconstitucionais, definidas na Constituição de 1988, a propor no seu plano estratégico uma melhoria nos seus processos, com o propósito de obter melhores resultados.

A PF, instituição onde foi realizada a pesquisa, possui uma estrutura estabelecida pelo Decreto nº 11.103, de 24 de junho de 2022, cujas atribuições, além daquelas contidas no artigo nº 144 da CF/88, se apresentam nos artigos 1º e 39 – Anexo I do Decreto.

Como se observa no art. 45 do Decreto, existe a Diretoria de Gestão de Pessoal, responsável pela gestão do conhecimento de toda a Polícia Federal, cujo propósito é:

Art. 45. À Diretoria de Gestão de Pessoal compete dirigir, planejar, coordenar, orientar, executar, controlar e avaliar as atividades de:

I – Seleção, formação e capacitação de servidores;

II – Pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública; e

III – Gestão de pessoal.

Há uma crítica de que muitos dos conhecimentos produzidos pela própria Polícia Federal são repassados aos seus servidores sem uma confirmação acerca da validade do conhecimento, já que não é realizada uma avaliação da intervenção promovida, via instrumento validado no país.

Um dos maiores desafios para a chefia na Polícia Federal é o de não existir um padrão de formação para o exercício da liderança, não havendo exigência de cursos específicos acerca desse tema para a ascensão funcional.

Em 2016, o Tribunal de Contas da União – TCU, que tem dentre suas funções a de emitir orientações de boas práticas de governança, orientadas pelos princípios da eficiência, transparência e *accountability*, emitiu o Relatório de Levantamento de Fiscalização nº 233 (TCU, 2016), após realização de uma pesquisa autoavaliava em vários órgãos da Administração pública federal, ocasião em que foi construído um índice para aferir a qualidade de gestão de pessoas na seara federal. No total, foram avaliadas 354 instituições federais, em temas como indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas; avaliação de resultados por área da gestão de pessoas; identificação de perfil profissional adequado para ocupação de posições críticas; utilização de perfil profissional requerido ou desejado para ocupação de funções de alta gestão, dentre outros (Relatório TCU, 2016).

Naquele mesmo ano o TCU criou um modelo de avaliação da governança de pessoas, que é uma adaptação do modelo americano denominado *Human Capital Assessment and Accountability Framework* – HCAAF, cuja tradução livre seria Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano (TCU/2016).

Na pesquisa realizada pelo TCU (2016), concluiu-se que somente 9% das organizações utilizavam perfis profissionais requeridos ou desejados para a escolha dos gestores.

Com a atenção voltada para o resultado, o fator humano acabou por não receber o destaque merecido, principalmente quanto à saúde do servidor. Em instituições da área de Segurança Pública, como também na área da Saúde, o esgotamento físico e mental prospera em razão da atividade ali executada (Araújo et al., 2019). É neste contexto que se buscou verificar, nessa pesquisa, se a civilidade e a liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, poderiam ter uma relação direta e negativa em relação à saúde do servidor, como no caso da Síndrome de *Burnout*.

Com a implementação do teletrabalho pela Polícia Federal, tornou-se mais importante verificar a relação entre civilidade, liderança autêntica e *Burnout* e a relação destes constructos

com o adoecimento dos servidores, razão pela qual essa pesquisa procurou elucidar a relação entre três variáveis, a saber: (I) civilidade, (II) liderança autêntica e (III) *Burnout* em ambiente de teletrabalho.

O que se pretendeu foi verificar se, em um ambiente de teletrabalho, a liderança autêntica estaria positivamente relacionada com a civilidade; se a civilidade estaria negativamente relacionada com a Síndrome de *Burnout*; se a liderança autêntica estaria negativamente relacionada com a *Burnout*; e se a civilidade poderia mediar a relação entre liderança autêntica e a *Burnout*. Os resultados alcançados podem ser úteis para a análise das seguintes problemáticas: (i) a falta de civilidade pode ser promotora de *Burnout* no ambiente de teletrabalho; (ii) a inexistência de uma liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, pode ocasionar ao Síndrome *Burnout*; (iii) seria possível identificar uma relação entre civilidade e liderança autêntica e *Burnout*, em ambiente de teletrabalho. As respostas encontradas para tais questionamentos podem auxiliar a instituição a aperfeiçoar a prestação de serviços que executa.

Referencial Teórico

No campo da saúde mental, estudos realizados por Luthans *et al.* (2006) indicaram resultados positivos em intervenções que buscam desenvolver competências comportamentais e técnicas, com impacto direto na redução do absenteísmo. A Polícia Federal do Brasil, por meio de seus normativos, disponibiliza mecanismos voltados ao aperfeiçoamento de competências comportamentais e técnicas de suas lideranças (Projeto Desenvolvimento Humano da PF).¹

Amparado no conceito de civilidade e liderança autêntica, um dos propósitos da Polícia Federal é o de promover a saúde mental de seus colaboradores, evitando transtornos psíquicos como a *Burnout*. Ações como estas têm o intuito de atender a incisiva demanda social que exige uma administração eficiente e qualificada (Pereira & Silva, 2011). Com a implementação do teletrabalho na Polícia Federal, situação excepcional em razão da COVID-19, tornou-se imperativo compreender os conceitos de civilidade, liderança autêntica e *Burnout*, em ambiente de teletrabalho, para verificar se há uma relação entre estes constructos, no intuito de selecionar e implementar modelos corretos de intervenção.

Teletrabalho

A globalização se define como uma nova ordem econômica e veio inaugurar um processo que valoriza a interação entre tecnologia e sociedade, também conhecido como “informacionalismo” ou capitalismo informacional, que sustenta as sociedades ditas pós-industriais (Hirschhoh, 2006). Nesta nova ordem social, a digitalização passa a ser o ponto central na transposição da economia clássica, manufatureira, para a economia dos serviços, com um forte ajustamento dos mercados de trabalho e flexibilizações dos contratos de trabalho (Castells, 2002).

Com a nova ordem surge uma sociedade de informações, cuja arquitetura em redes, apoiada na infraestrutura digital, tendo a internet à frente, permitiu a modalidade do teletrabalho como mais uma ferramenta na gestão de recursos humanos (Castells, 2002; Golden & Elia, 2017).

¹ O Projeto Desenvolvimento Humano foi desenvolvido pela Polícia Federal e consta do Processo SEI n. 08204.002557/2017-57, estando atualmente em andamento.

Com o advento da pandemia, um problema de saúde pública mundial, a partir de março de 2020, os países passaram a decretar estado de emergência, determinando o confinamento e estabelecendo um conjunto de atividades não essenciais, passando essas atividades, à luz de orientações políticas, a serem exercidas por meio do teletrabalho, o que permitiu, a empresas e organizações, o envio para casa de milhares de trabalhadores e colaboradores, com o propósito de precaver um eventual contágio da COVID-19.

Essa nova modalidade exigiu uma reestruturação da organização do trabalho, diante do que poderá ser uma das maiores transformações que a humanidade experienciou nos últimos tempos.

Neste contexto, conceituar teletrabalho é uma tarefa difícil, mesmo porque ele pode ser caracterizado como um fenômeno complexo, pela própria abrangência global em que está inserido devido à pandemia. Por isso, alguns autores definem o teletrabalho simplesmente como uma forma alternativa de organização de trabalho (Golden & Elia, 2017).

Emmanuel Ravalet e Patrick Rérat (2019) consideram o teletrabalho como sendo uma forma de resolver problemas de mobilidade, diminuindo o número de viagens pendulares entre casa e local de trabalho.

A conceituação do teletrabalho, nesta modernidade em que ressurgiu o interesse pelo tema, diante das restrições impostas pelo confinamento, e da propagação da COVID-19, deve transitar pelas implicações negativas e positivas em relação ao teletrabalhador, à gestão de recursos humanos e ao desempenho das próprias organizações. Não se pode conceituar o teletrabalho apenas como uma forma alternativa de organização do trabalho (Nakrošiene *et al.*, 2020). Tal forma alternativa de trabalho ou também conhecida como relações de emprego “desestandardizadas”, poderia ser definida, em parte, como o oposto ao trabalho comum, aquele que é desempenhado em horário fixo, em local físico definido pela organização, sob supervisão, com expectativa de continuidade das condições, em troca de uma compensação remuneratória Golden e Elia (2017), citados por Quintanilha (2021).

A dificuldade em definir o teletrabalho está na possível polissemia do termo, mesmo que já haja um entendimento de que remeta a um arranjo formal de trabalho em que o trabalhador passe a desempenhar suas funções fora do convencional espaço físico de trabalho, com a utilização de recursos tecnológicos de informação e comunicação. Porém, é certo que nem todos os trabalhadores têm constância neste regime de trabalho, podendo haver níveis diferenciados de teletrabalho (Golden & Elia, 2017).

Há muitas definições para o trabalho realizado em espaços não convencionais, como os espaços físicos das organizações, tais como *telecommuting*, trabalho virtual, trabalho realizado em casa, teletrabalho móvel, trabalho remoto, etc., o que dificulta um entendimento comum para uma caracterização do trabalho fora do espaço físico das organizações (Nakrošiene *et al.*, 2020).

Ferreira (2017, citado por Mendes, Oliveira e Veiga 2020, p. 4), definiu alguns desses termos:

Telecommuting: É o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa seja em outra área intermediária de trabalho; é a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio.

Telework: Denominação equivalente ao termo teletrabalho, utilizado na Europa. É qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicações e computadores.

Teleworker, Telecommuter: É o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. É o agente do processo de teletrabalho.

Flexible Working: É o conceito que envolve uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado de ter o uso flexível do espaço no escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

“Os trabalhadores não existem no vácuo enquanto trabalhadores” (Lippe & Lippényi, 2019, p.14). Por isso que a definição de teletrabalho não se restringe à unidimensionalidade do contexto do teletrabalho *per se*, e nas características do teletrabalhador. O teletrabalho impacta a vida de outros, inclusive no desempenho de seus cotrabalhadore, independentemente se estão ou não no regime de teletrabalho (Lippe & Lippényi, 2019).

As determinações de confinamentos impostas por uma gama de decretos de Estado de Emergência publicados por diversos países, em razão da COVID-19, se sustentavam na identificação daquelas atividades conhecidas como não essenciais, as quais poderiam ser executadas pelo teletrabalho. Essas decisões permitiram que milhões de trabalhadores de empresas e organizações de todo o mundo prestassem serviços em suas próprias casas, com o argumento de que, dessa forma, evitariam o contágio nos locais de trabalho.

Esse novo movimento social, inesperado, exigiu uma reestruturação da organização do trabalho e a realização de novos estudos acerca de como se comportariam as organizações e trabalhadores no novo contexto, com infindáveis implicações, não só no nível das relações trabalhistas, mas no nível da expectativa de vida e até dos relacionamentos sociais (Quintanilha, 2021).

Desde a década de 1970, já se faziam pesquisas sobre a profissionalização da gestão de recursos humanos, diante da identificação da importância do tema para o sucesso das organizações (Mayrhofer, Gooderham, & Brewster, 2019).

As próprias organizações começaram a perceber que as boas práticas na área de recursos humanos possibilitavam melhorias nas atitudes do trabalhador perante o trabalho além de possibilitar avanços na produtividade organizacional (Sanders, Cugin, & Bainbridge, 2014).

A rede mundial de computadores, com suas constantes inovações e disponibilizações de informação, produziu um grande impacto na economia global e nas novas formas de prestação de serviços, fazendo surgir, dentre outras, o teletrabalho, possibilitado pela interconectividade de redes computacionais, como a internet (Castells, 2002). Com a disseminação das tecnologias de comunicação e da internet foi possível promover mudanças significativas nas práticas de trabalho, tanto na iniciativa privada quanto nas organizações públicas (Proctor & Perrin, 2017).

Com toda essa disposição tecnológica, o teletrabalho passou a ser uma excelente opção para as empresas e organizações, principalmente para aqueles profissionais que desempenham tarefas ligadas ao uso dessas tecnologias (Araújo *et al.*, 2019).

Na atualidade, as tecnologias de informação já se incorporaram ao ambiente de trabalho, como uma infraestrutura solidificada, passando a disputar a hegemonia no ambiente físico da organização, o que permitiu a consolidação do próprio teletrabalho (Nakrošiene *et al.*, 2020). Esses mesmos autores, ao analisarem as pesquisas do Instituto Gallupe, de 2015, na qual os números mostravam que, em 1995, apenas 9% dos trabalhadores americanos trabalhavam a partir de casa e que, em 2015, já se registrava 37% deles em regime de teletrabalho, observaram que, apesar do avanço das tecnologias de informação, a adoção do teletrabalho foi mais lenta do que o previsto, devido a fatores organizacionais, como o baixo nível de confiança entre gestores e teletrabalhadores em relação aos observados em condições de trabalho face a face, presencial.

Messenger e Addati (2013) afirmam que o teletrabalho, embora não seja adequado para determinadas pessoas e organizações, pelo menos deveria ser reconhecido como um “jogo de ganha-ganha”, já que referido modelo retira das invenções do mundo moderno as melhores práticas na relação empregador/empregado.

O teletrabalho, como nova forma da relação de trabalho, reflete a realidade social, organizacional, condições tecnológicas, condições econômicas e os desafios do próprio trabalho na modernidade, em que sobressai a flexibilização, competição globalizada, conhecimento intensivo, autonomia e qualidade de vida, dentre tantos outros atributos que podem ser identificados no modelo do teletrabalho (Costa, 2004).

Em um viés contrário ao teletrabalho, a então CEO da empresa americana Yahoo, Marissa Mayer, com a visão de que esse modelo de trabalho não deveria ser visto como panaceia para todos os males do trabalho convencional, decidiu suspender o trabalho remoto na empresa, sob o argumento de que algumas das melhores decisões e *insights* provinham dos corredores e de conversas no cafezinho, do encontro entre as pessoas e das reuniões improvisadas das equipes (Arthur, 2013).

Como indicações de algumas vantagens do teletrabalho, entre tantas outras indicadas por diversos autores, como Lippe e Lippényi (2019); Beauregard *et al.* (2019); Golden e Elia (2017); as autoras Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaitė (2020, pp.87-101) destacaram:

- 1 Competências de planejamento de tempo e planejamento da autonomia profissional;
- 2 A possibilidade de trabalhar nos momentos de maior produtividade;
- 3 A confiança e apoio por parte dos supervisores;
- 4 Redução do tempo de comunicação com os cotrabalhadore;
- 5 A possibilidade de cuidar de membros da família;
- 6 A possibilidade de trabalhar a partir de casa, em caso de doença;
- 7 A exequibilidade de trabalhar a partir de casa;
- 8 A vantagem de se poder aceder à documentação de trabalho a partir de casa.
- 9 Possibilidade de economizar em despesas de deslocamento para o trabalho;
- 10 Possibilita a diminuição da igualdade de gênero;
- 11 Melhor estratégia para cuidar de dependentes.

Também foram identificadas algumas implicações negativas do teletrabalho, como as identificados por Lippe e Lippényi (2019, pp. 60-79), a saber: “Perda de controle e de supervisão daquilo que é feito pelo teletrabalhador; Isolamento e distanciamento social; Prejuízos para os teletrabalhadores relativos aos planos de progressão nas carreiras e desejos de revisão salarial”.

Lippe e Lippényi (2019) também avaliam, como implicações negativas, o desempenho menos positivo do teletrabalhador quando comparado com trabalhadores da mesma equipe que não esteja em regime de teletrabalho. Outro ponto negativo observado pelas pesquisadoras foi que os trabalhadores individuais têm melhor desempenho quando os seus colegas não trabalham em regime de teletrabalho, ou seja, quanto maior a porcentagem de colegas em teletrabalho, pior o desempenho individual dos trabalhadores. Em traços gerais, os estudos dessas autoras mostraram que deve ser levada em consideração a forma como os trabalhadores se influenciam mutuamente e como se aproveitam das competências e conhecimentos de cada um, com o propósito de melhorar os seus resultados, tornando-se mais difícil tal constatação quando se trata de teletrabalho.

Beauregard *et al.* (2019), em seus estudos, concluíram que há fortes implicações negativas, dentre elas o fato de que à medida que o tempo de teletrabalho aumenta, a satisfação do teletrabalhador perante o trabalho diminui. As autoras analisam o isolamento (físico, social e profissional) não como um fenômeno específico do teletrabalho, embora prejudicial ao trabalhador, por afetar negativamente seu desempenho. Outro ponto negativo do teletrabalho avaliado pelas autoras é o fato de o teletrabalho ter características de poder potencializar o absenteísmo e o *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoal.

Barros (2019) conclui que os teletrabalhadores experienciam momentos de *Burnout*, na mesma proporção sentida pelos trabalhadores com atividades nos espaços físicos das organizações.

Outra implicação negativa do teletrabalho foi apresentada por Golden e Elia (2017), quando relataram que o teletrabalho poderia impor desafios à identificação do teletrabalhador em relação à organização, podendo acentuar cada vez mais, caso ocorram obstáculos na interação e ruídos na comunicação.

Duas outras dimensões foram apresentadas por Quintanilha (2021) e chamam a atenção diante da direção que a Modernidade está permitindo ao teletrabalho. A primeira é o fato de o teletrabalho poder caminhar para uma distopia organizacional profundamente invasiva e rastreadora dos comportamentos e vida dos teletrabalhadores, permitindo que o gestor intrometa mais facilmente no espaço doméstico, via redes informatizadas. A segunda é a dificuldade, para as organizações, de controlar a própria ergonomia do local de trabalho, diante das exigências regulatórias, já implantadas nas sedes das organizações, por exigências legais.

Younghwan Song e Jia Gao (2020) realizaram um estudo sobre como trabalhar em casa afetaria o bem-estar das pessoas. Após usarem Módulos do Bem-Estar da *American Time Use Survey*, foi possível examinar como o bem-estar varia entre trabalhar em casa e exercer suas atividades no local de trabalho. Os dados demonstraram que levar trabalho para casa durante a semana está associado a menos felicidade, e o teletrabalho durante a semana ou fins de semana e/ou feriados está associado a mais *stress*. O bem-estar subjetivo também varia em relação ao *status* parental e sexo. Os pais demonstraram menor nível de bem-estar subjetivo ao trabalhar em casa durante a semana, porém um nível mais elevado de bem-estar subjetivo ao trabalhar em casa nos fins de semana e/ou feriados. Também ficou evidenciado que as mulheres sem filhos se sentem mais estressadas quando trabalham em teletrabalho do que os homens sem filhos, nos finais de semana e/ou feriados.

Outro estudo realizado por Zhang *et al.* (2020) propôs verificar a influência do teletrabalho nas fases da vida (sexo, estado civil e paternidade) sobre o comportamento do

teletrabalhador. O propósito era investigar até que ponto o teletrabalho, associado àqueles estágios da vida, explicaria o conflito trabalho-vida. Os resultados sugeriram que a associação entre as fases da vida e o comportamento de teletrabalho se dá de forma complexa. Zhang *et al* (2020, p.12) identificaram três padrões distintos: “Independentemente do sexo e estado civil, os pais são menos propensos ao teletrabalho em comparação com aqueles sem filhos; Em relação aos indivíduos sem filhos, indivíduos solteiros são mais propensos ao teletrabalho do que os casados, e os homens são mais propensos do que as mulheres; Para indivíduos com filhos, os pais parceiros são mais propensos a teletrabalho do que os pais solteiros, e as mulheres mais prováveis do que os homens.”

Esses estudos sugeriram ainda que, como característica mais importante nas fases da vida familiar, as crianças desempenhariam um papel vital no comportamento do teletrabalho, aumentando o conflito trabalho-família e família-trabalho, inclusive promovendo uma redivisão do trabalho doméstico entre os casais, o que agravaria as diferenças de gênero.

Com o propósito de apresentar um resumo das vantagens e desvantagens do teletrabalho, identificadas em alguns dos trabalhos pesquisados, seguem as Tabelas 1 e 2, contendo vantagens e desvantagens e os respectivos autores que as apresentam:

Tabela 1
Vantagens do teletrabalho no serviço público

Tipo de vantagens	Atores
Qualidade de vida	Barros; Silva (2010); Boscatte (2010); Costa (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Mello <i>et al.</i> (2014); Villarinho; Paschoal (2016); Nohara <i>et al.</i> (2010); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Pereira Junior; Caetano (2009).
Autonomia	Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2007); Costa (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo (2014); Nohara <i>et al.</i> (2010); Pardini; Gonçalves; Paiva; Dias (2013); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Flexibilidade para organização	Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2007); Costa (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo (2014); Nohara <i>et al.</i> (2010); Pardini; Gonçalves; Paiva; Dias (2013); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Conciliação Trabalho/ Família	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas (2008); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Nohara <i>et al.</i> (2010); Nogueira; Patini (2012); Pereira Junior; Caetano (2009); Soares (1995); Tremblay (2002).

Tabela 1

Vantagens do teletrabalho no serviço público. Cont.

Tipo de vantagens	Atores
Redução de tempo de deslocamento casa/trabalho	Costa (2013); Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas (2008); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Melhoria da produtividade	Barros; Silva (2010); Baruch (2000); Boscatte (2010); Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Filardi; Zanini (2019); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Mello <i>et al.</i> (2014); Morgan (2004); Nogueira; Patini (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Rafalski; Andrade (2015); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Melhoria da qualidade do trabalho	Barros; Silva (2010); Baruch (2000); Boscatte (2010); Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Filardi; Zanini (2019); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Mello <i>et al.</i> (2014); Morgan (2004); Nogueira; Patini (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Rafalski; Andrade (2015); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Diminuição da violência em deslocamento	Boscatte, (2010); Faria <i>et al.</i> (2020); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007);
Diminuição do absenteísmo	Boscatte, (2010); Faria <i>et al.</i> (2020); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007);

Fonte: Adaptada de Santos (2020)

Tabela 2

Desvantagens do teletrabalho no serviço público

Tipo de Desvantagem	Autores
Conflito vida familiar e trabalho	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas (2008); Nohara <i>et al.</i> (2010); Pereira Junior; Caetano (2009); Rafalski; Andrade (2015); Soares (1995); Tremblay (2002).
Isolamento social e profissional	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas (2008); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Nogueira; Patin, (2012); Nohara <i>et al.</i> (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Falta de estrutura/tecnologia	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Barros; Silva (2010); Costa (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas (2008); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Nogueira; Patini (2012); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho; Paschoal (2016).
Não adequação/falta de treinamento	Eom (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Soares (1995); Tremblay (2002).
Diminuição da motivação	Costa (2013); Freitas (2008); Nohara <i>et al.</i> (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Menos oportunidade para jovens	Aderaldo, Aderaldo; Lima (2017); Mello <i>et al.</i> (2014); Pérez; Sanchez; Carnicer (2007).
Dificuldade de Controle/Avaliação de desempenho	Barros; Silva (2010); Costa (2013); Freitas (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Nogueira; patini (2012); Nohara <i>et al.</i> (2010).

Fonte: Adaptada de Santos (2020)

Teletrabalho no Serviço Público

Diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, em que o trabalho executado pelo trabalhador não ultrapassa a relação entre este e seu empregador, na esfera pública, ao contrário, a conduta de um servidor público, de forma reiterada e intencional, que deixa de cumprir as metas da instituição, por exemplo, pode ser eventualmente tipificada como crime contra a Administração pública (Machado & Toledo, 2022). Os servidores públicos se enquadram numa situação especial de sujeição, podendo a Administração pública lhe impor gravames de forma mais intensa do que os trabalhadores da iniciativa privada (Dalloul, 2018).

A Administração pública usa de muitos conceitos de empresas, como o teletrabalho, porém, é preciso atentar para o fato de que, para a Administração pública, muitos desses conceitos não têm aplicação ilimitada, exigindo cuidado ao utilizá-los (Freitas, 2008). O mesmo autor defende que o uso do modelo de teletrabalho, na iniciativa privada, não deve ser transportado para o setor público de forma automática:

A aplicação de conceitos da administração de empresas como o teletrabalho na administração pública, pode e deve ser encorajada, tendo, no entanto, o cuidado de não se acreditar que os mesmos têm aplicação ilimitada e que pode ser efetuada sem uma reflexão maior. Os objetivos do mercado são distintos dos objetivos da administração pública, que necessita do desenvolvimento de ferramentas de gestão adequadas não apenas à esfera pública, mas ao caso brasileiro num enfoque não prescritivo, especialmente em tempos de mudanças tão rápidas e dinâmicas. (Freitas, 2008, p.126).

Diante do aumento das demandas no setor público, muitas vezes acumuladas em razão da burocracia estatal que dificulta a implementação de novas práticas gerenciais mais céleres e eficientes, o modelo do teletrabalho é visto como alternativa para modernizar os procedimentos internos de funcionamento da Administração pública e reorganizar a política de trabalho no setor. As diretrizes estabelecidas para a gestão de pessoas possibilitam maior flexibilização, principalmente numa época em que o sistema de comunicação via rede se faz tão avançado. A implantação do teletrabalho no setor público proporciona redução dos custos operacionais e otimiza as atividades, possibilitando melhor prestação de serviços aos usuários dos serviços públicos (Mendes *et al.*, 2020).

Está sob a responsabilidade dos gestores públicos a constante busca por modelos que possibilitam melhorias na prestação de serviços do Estado, tornando-os mais eficientes e eficazes. O teletrabalho traz esta possibilidade na medida em que permite, com o uso de

modernas tecnologias, a ascensão produtiva e a descentralização dos serviços disponibilizados pelas organizações (Freitas, 2008).

Embora esta modalidade de trabalho já venha sendo adotada há décadas em outros países, no Brasil ela surgiu lentamente, implementada em alguns segmentos econômicos, com mais uso a partir da reforma trabalhista de 2017, que a fez constar na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Mendes *et al.*, 2020).

As primeiras experiências acerca da implementação do teletrabalho na Administração pública brasileira ocorreram há cerca de 15 anos, quando a empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), responsável pelos serviços relacionados às tecnologias da informação, implantou o sistema para 18 de seus servidores (Serpro, 2020).

No Brasil de hoje, o teletrabalho já está implementado em instituições de todos os níveis, quer seja municipal, estadual ou federal, sendo que cada ente normatizou esse instituto a partir das necessidades e características de cada instituição, tornando-se alternativa para a redução de custos operacionais, elevação de metas e eficiência, melhorias na produtividade e melhoria nos indicadores socioambientais, diminuição do absenteísmo e rotatividade de seus servidores (Leite & Muller, 2017).

O aumento da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público, a partir de 2020, conforme Machado e Toledo (2022), já demonstra a relevância do tema, razão pela qual, a partir de 2020, tenha aumentado consideravelmente a produção científica, principalmente para analisar os impactos do teletrabalho na gestão pública (Mendes *et al.*, 2020).

A Administração pública, embora leniente no quesito de modernização dos seus sistemas e processos, fatores inerentes a este tipo de procedimento em razão da pesada carga burocrática, aproveitou da rápida modernização de sistemas tecnológicos e de comunicação, no cenário mundial e de uma expressiva redução de custos de equipamentos tecnológicos, para implementar o teletrabalho (Mendes *et al.*, 2020).

Em muitos espaços e atividades do setor público não é possível a implantação do teletrabalho devido às suas características. Muitas atividades exigem a presença do servidor no local de trabalho ou demandam interação funcional, devendo aqui ser observados o interesse público e a melhor prestação de serviços.

Quanto aos servidores, cabe ao ente público estabelecer critérios que permitam identificar aqueles que melhor adaptem à modalidade do teletrabalho. É preciso atenção quanto à personalidade do empregado, no que diz respeito à flexibilidade, confiabilidade, autodisciplina, iniciativa etc., bem como quanto às atitudes ou competências relacionadas com

a função, tais como comunicação, relacionamento interpessoal, organização etc. Rover e Wulfing (2015).

O teletrabalho na Administração pública, assim como nas empresas privadas, se coloca como um novo instrumento apto a alterar as relações laborais modernas, e o faz a partir do surgimento dos mecanismos tecnológicos e de comunicação avançados, que permitiram tornar a mão de obra mais produtiva, com menos despesas para o servidor e para a Administração, melhorias no convívio familiar, maior liberdade e ganho na qualidade de vida (Mendes *et al.*, 2020).

Na Polícia Federal, o teletrabalho foi normatizado pela Instrução Normativa n. 207/2021, com orientações quanto às medidas de proteção para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19. Foi, portanto, uma medida extrema, de caráter excepcional, já que este tipo de trabalho não coaduna com muitas atividades desempenhadas pela instituição.

Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

No Brasil, a iniciativa para a promoção e implantação da política de gestão de pessoas, bem como a avaliação e cumprimentos dos normativos é o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) por meio da Secretaria de Gestão, instituída pelo Decreto n. 9.035/2017. Compete ao citado Ministério, a partir de seus normativos, instituir a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração pública federal, estabelecendo medidas organizacionais destinadas ao seu aprimoramento, dentre tantas outras atribuições voltadas à gestão de pessoas, como avaliações de desempenho individual e institucional, concursos públicos, etc.

Toda a organização e o funcionamento da Administração pública federal, dentro de um modelo jurídico-institucional, estão descritos no Decreto nº 9035/2017, no qual constam as estruturas organizacionais, cargos em comissão, função de confiança, funções de natureza técnica, a política de resultados e sistemas de incentivos e gestão de desempenho de todos os órgãos e entidades a ela vinculados. Com a necessidade de aperfeiçoamento da política pública de gestão de pessoas, com a intenção de lhe dá maior eficácia, foi assinado o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Também foi assinado o Decreto nº 7.133/2010 que estabeleceu os critérios para a realização de avaliações de desempenho

individual e institucional.

Não existe, de forma sistematizada, um arcabouço legal específico para a gestão de pessoas na Administração pública brasileira. Há muitas leis e decretos que procuram regulamentar as várias dimensões e facetas da gestão de pessoas. Tribunal de Contas da União (TCU, 2016).

A Polícia Federal, como órgão da Administração direta do Poder Executivo Federal, obriga-se a cumprir os normativos acima referidos, tendo pouca liberdade para se movimentar na seara da gestão de pessoas. No seu organograma existe uma Diretoria de Gestão de Pessoas, com as seguintes atribuições: o recrutamento, a seleção, a formação e a capacitação dos candidatos às diversas carreiras do Órgão; a difusão de estudos sobre a evolução dos serviços e técnicas policiais; e ainda, o intercâmbio com escolas e instituições policiais, nacionais e estrangeiras, com vistas ao aperfeiçoamento e à especialização dos servidores policiais.

Civilidade

Civilidade é a incorporação das normas pelas pessoas, com o propósito de facilitar a organização de sociedades complexas. É um comportamento decente entre pessoas na vida pública. A civilidade tem uma função social. Seu conceito se altera e evolui na atualização do seu próprio conceito, na medida em que a sociedade se transforma (Bybee, 2016). É o respeito entre pares, estando vinculado a comportamentos cooperativos em equipes (Mendonça, 2017). Ela permeia a dimensão comportamental de uma equipe, tendo condição de influenciar cada membro da equipe, em geral, e o líder, em particular.

Civilizar é uma ação que remonta à historicidade da nossa existência, apontando regras fundamentais para o bem-viver em comunidade. Conforme Erasmo de Rotterdam (citado por Pisani, 2016, p.70): “a mais importante regra da civilidade é, por muito irrepreensível que seja, desculpar com facilidade as infrações dos outros e não querer menos a um camarada que dê mostras de falta de cuidado ou de educação.”

As relações interpessoais positivas e saudáveis têm implicações diretas na saúde, no bem-estar e no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações. É o conceito de civilidade que permite a percepção de um ambiente saudável para o trabalhador (Day & Leiter, 2014).

Pode-se conceituar civilidade como sendo a observação das conveniências, das boas maneiras em sociedade; cortesia, urbanidade, polidez. Dicionário online de português (2022).

Segundo Von Bergen, Bressler e Collier (2012), o conceito de civilidade tem uma forte relação com o de tolerância autêntica, que é o tratamento do outro com dignidade e respeito, mesmo que haja conflito ou discordância de posições ou ideias ofensivas. Não se pode olvidar que o outro continua sendo um ser humano digno, diferenciando-se, portanto, a pessoa dos seus comportamentos ou ideias. A civilidade acolhe o conflito e as críticas das crenças e práticas do outro, mas assegura o respeito pela pessoa humana. Com isso, o conflito não se resume a uma luta de ideias, mas ao que se sabe do outro a partir das suas opiniões.

Segundo Lilly (2017), nas decisões em que estão presentes o binômio ganha-perde, e seja percebido, por uma das partes, como uma decisão injusta, tanto os perdedores, por se sentirem ameaçados, quanto os ganhadores, em resposta aos atos desviantes dos perdedores, podem expressar comportamentos intolerantes, contrários aos comportamentos de civilidade. Por não se comprometer pela busca de um diálogo civilizado, ganhadores e perdedores vão construindo um ciclo de incivilidade em suas relações, com ataques de caráter, podendo resultar em possível perecimento de ambas ou de uma das partes.

Lilly (2017, p. 2) enumera alguns princípios e práticas que promovem a civilidade:

- (a) Reconhecer a importância do impacto emocional dos eventos que podem ser percebidos como ameaçadores, geradores de exclusão ou de incerteza;
- (b) Criar oportunidades de reuniões informais sobre o trabalho, convidando todos os trabalhadores relevantes, evitando sentimentos de exclusão;
- (c) Manter um nível de *feedback* (informação sobre a realidade organizacional) adequado e atempado, reduzindo desta forma a incerteza;
- (d) Releer o correio electrónico com atenção, certificando-se que não são incluídas expressões rudes ou descorteses, mantendo o foco no assunto e não nas características individuais do interlocutor. Garantir que todos se sentem tratados com respeito, não criando ciclos de incivilidade;
- (e) Tomar consciência das próprias ações em situações negativas, e fazer correções, se necessário;
- (f) Utilizar expressões verbais de reconhecimento da validade da posição contrária, demonstrando respeito;
- (g) Detectar a criação de grupos de baixo estatuto na organização (que se podem sentir excluídos);
- (h) Pensar em termos de ganha-ganha, em vez de ganha-perde.

Em um estudo de 2015, (Porath *et al.* 2015) usaram as redes sociais para explorar os benefícios da civilidade em nível individual. Foram realizados dois estudos separados. No seu primeiro estudo, os funcionários foram instados a avaliar seus colegas de trabalho, com o propósito de medir se a pessoa avaliada era considerada civilizada.

A conclusão dessa pesquisa foi a de que alguns funcionários foram identificados como civilizados e outros não. Nestes termos, a civilidade é medida mais como uma característica estável de um funcionário, em vez de um conjunto de comportamentos ou normas.

Os resultados desse primeiro estudo mostraram que os que identificaram colegas de trabalho como sendo civilizados eram mais propensos a buscar conselhos desses colegas de trabalho e os viam como líderes (Porath et al., 2015). O motivo desta atitude demonstra que a civilidade transmite respeito e estabelece as bases de relacionamentos. Ou seja, aquele a quem eu respeito estou mais propenso a buscá-lo, pois acredito que ele me ajudará.

Outro ponto identificado nesse estudo foi a conclusão de que quanto mais pessoas consideravam um colega de trabalho civilizado, maior era seu desempenho no trabalho. A civilidade e o desempenho são parcialmente mediados pela procura de aconselhamento, em razão de o colega ser percebido como um líder (Porath *et al.*, 2015).

No segundo estudo foi manipulado o comportamento de um funcionário-alvo, nos termos de civil, neutro e incivil, incluindo perguntas sobre comportamentos específicos, como gentiliza, agradecimento, etc. Os funcionários que se posicionavam na condição civil percebiam o funcionário-alvo como mais competente, caloroso e detentor de mais habilidades de liderança do que os funcionários nas condições incivil ou neutra. Também foi observado que os identificados na condição civil possuíam maior probabilidade de procurar aconselhamento do funcionário-alvo do que aqueles tidos na condição de neutro ou incivil. Resumindo, esses estudos descreveram que é benéfico ser percebido como uma pessoa civil, já que essa condição estaria associada a outras percepções positivas, como cordialidade e competência.

As pessoas preferem procurar os que são vistos como civis para se aconselharem, porque estes são mais propensos a serem percebidos como líderes. Os benefícios positivos da civilidade estão diretamente relacionados ao aumento do desempenho funcional (Porath *et al.*, 2015).

Em um estudo de campo realizado pela University of Southern California, em 2021, sobre civilidade na *higher education* (Cates, 2021), o pesquisador concluiu que os servidores entrevistados tinham conhecimento e motivação acerca da civilidade naquele ambiente estudantil, porém, atribuíam à organização a responsabilidade pelas influências necessárias ao trato civil. Esse estudo sugeriu que os entrevistados não se sentiam responsáveis pela incivilidade no ambiente e, sim, atribuíam a outros, da organização, a responsabilidade pela falta de civilidade no ambiente pesquisado. Ou seja, o problema é o outro e não ele mesmo. Neste contexto, a pergunta a ser sugerida seria: Quem, efetivamente, seriam os responsáveis pela incivilidade em uma instituição?

Cates (2021), ao final do seu estudo, apresentou oito recomendações para aumentar a civilidade em um ambiente universitário e integrou-as em um programa de civilidade chamado *Programa para Otimização da Civilidade em Contextos Universitários* (POCUS).

O referido autor apresentou a Tabela 3, reproduzida nas páginas a seguir, como resultado dos seus estudos. Como se observa da tabela, foi dado ênfase à civilidade no âmbito das organizações.

Tabela 3

Fases, recomendações e perguntas em pesquisas sobre civilidade

Fase POCUS	Necessidades	Recomendação	Pergunta
Fase de Normatização	As instituições de Ensino Superior precisam promover um ambiente de trabalho civil.	1: A organização deve desenvolver e socializar um conjunto De normas para o comportamento civil.	Como se sente sobre as normas que você Trabalhou para desenvolver?
	As instituições de Ensino Superior precisam promover uma cultura de segurança psicológica e confiança para estabelecer as bases para um ambiente de trabalho civil.	3: Os líderes da organização devem se engajar em comportamentos de liderança que incentivem a confiança e a segurança psicológica.	Para funcionários e professores: Como você avaliaria a segurança psicológica e a confiança em sua organização/equipe agora que os líderes começaram a entendê-los conscientemente? Para líderes: Como você avaliaria a segurança psicológica e a confiança da sua organização/equipe agora que você começou a fomentá-los conscientemente?
Fase de Aprendizagem	As instituições de Ensino Superior precisam fornecer	4: A organização deve oferecer <i>workshops</i> sobre inteligência	Como é sua prática diária de atenção plena agora que recebeu o

Tabela 3

Fases, recomendações e perguntas em pesquisas sobre civilidade – Cont.

Fase POCUS	Necessidades	Recomendação	Pergunta
	recursos, apoio e treinamento para o pessoal administrativo para gerenciar e lidar com os impactos de um ambiente de trabalho incivil.	emocional, empatia e atenção plena para ajudar os funcionários a lidar melhor com a Experiência de incivilidade.	treinamento de atenção plena? Como você acha que sua inteligência emocional mudou como resultado do treinamento?
Fase de comunhão	As instituições de Ensino Superior precisam oferecer aos funcionários administrativos oportunidades regulares para discutir civilidade em seus grupos de trabalho.	5: A organização deve pedir a todos os grupos de trabalho de funcionários que organizem discussões regulares sobre como melhorar a civilidade.	Como você acha que estão indo as conversas de civilidade com seu grupo de trabalho?
	As instituições de Ensino Superior precisam treinar os funcionários para se tornarem mais autoconscientes.	8: A organização deve implementar uma estratégia de <i>coaching</i> entre os funcionários.	Que impacto o processo de coaching por pares teve em você?
Fase de reconhecimento	As instituições de Ensino Superior precisam responsabilizar todos os funcionários por comportamento incivil.	7: A organização deve incluir uma dimensão de civilidade nas avaliações de desempenho dos funcionários.	Como o comportamento das pessoas mudou desde a adição da dimensão de avaliação de desempenho?

Fonte: Adaptado de Cates, P. (2021, p. 153). Recuperado de *Increasing Workplace Civility in Higher Education: A Field Study*.

Como a civilidade não significa somente a ausência de incivilidade, é preciso compreender como se define o constructo incivilidade.

Em um outro estudo Patterson (2016) usou uma abordagem qualitativa para compreender as semelhanças e diferenças entre comportamentos civis e incivis. Os resultados sugeriram que os comportamentos civis indicavam demonstrações ativas positivas de respeito, enquanto comportamentos incivis indicavam demonstrações ativas negativas de grosseria. Ao usar uma medida de norma de civilidade, com o propósito de testar possíveis relações entre civilidade e incivilidade, Patterson (2016) concluiu haver distinção entre civilidade, incivilidade e respeito. Com esse resultado foi possível confirmar que civilidade não é, simplesmente, falta de incivilidade. Este estudo também demonstrou que a civilidade é uma construção única, sendo mais semelhante aos construtos de apoio e respeito percebidos pelos colegas de trabalho.

Nessa mesma pesquisa de Patterson (2016), foram elaboradas duas Tabelas que mostram comportamentos civis e incivis no local de trabalho.

Na Tabela 4, abaixo, estão agrupados temas comuns que surgiram dos dados coletados em relação aos comportamentos incivilizados comuns. Comportamentos incivis que geralmente são ativos e autofocados, ou seja, não centrado no outro. Dos dados obtidos, foi identificada uma grande quantidade de palavras repetidas, usadas para descrever comportamentos incivis, como “alguém, falando, alto, outros e interrompendo”, deixando transparecer que comportamentos incivis são descritos em tons negativos nas relações interpessoais.

Na Tabela 5, adiante, foram selecionados temas comuns, cujos dados extraídos relacionavam a comportamentos civis. Observou-se que, em geral, os comportamentos civis foram considerados ativos e, geralmente, com foco nos outros e não em si mesmos. Extraiu-se dos dados temas como “ajudar comportamentos, pequenos atos de bondade, gentilezas, cuidar ativamente dos outros e promover a coesão envolve um sacrifício ativo de tempo, energia, etc. para acomodar os outros.”

Das palavras usadas na coleta de dados foi possível extrair aquelas mencionadas com mais frequência, portanto, as mais exibidas nas Tabelas. A Tabela 5 demonstra algumas das palavras mais comuns em referência à civilidade, como sendo “outros, alguém, pessoas, ajuda e respeito.” Palavras que identificam a civilidade como comportamento positivo, ativo e interpessoal por natureza (Patterson, 2016). Seguem, portanto, as Tabelas 4 e 5, a partir daquelas elaboradas por Patterson (2016), bem como as Tabela 6 e 7, que indicam as principais razões que apoiam ou não a coexistência de civilidade e incivilidade.

Tabela 4

Temas em relação a comportamentos incivis no local de trabalho

Tema	% de respostas	Definição	Exemplos
1. Linguagem prejudicial	22.1%	Usando a linguagem de uma maneira que dói.	“Respostas insultuosas a perguntas ou comentários que claramente não pretendem ser conflituosos”, “jurando”.
2. Ser barulhento	12.9%	Atuação ou comunicação com um nível de ruído elevado.	“Falar alto quando os outros estão tentando trabalhar”, “gritando um com o outro”.
3. Sem profissionalismo	11.4%	Não se envolver em atividades profissionais e comportamentos no trabalho.	“Fechar a porta na cara de alguém”; “não cumprir a palavra”.
4. Comportamento egocêntrico	10.0%	Participar de atos que ajudem a si mesmo, mas machuquem os outros.	“Jogar os outros sob o ônibus”; “aproveitando os outros”.
5. Interromper outros	8.6%	Interromper os outros quando eles estão falando.	“Interromper alguém quando está falando”; “ser abruptamente cortado ao fazer um ponto em uma reunião”.
6. Menosprezar	7.9%	Fazendo os outros se sentirem inferiores	“Fazer os outros se sentirem estúpidos ou inferiores”; “desprezar os colegas de trabalho na frente dos outros”.

Tabela 4

Temas em relação a comportamentos incivis no local de trabalho. Cont.

Tema	% de respostas	Definição	Exemplos
7. Ignorar/ Excluir os outros	7.1%	Deixar de levar alguém em consideração	“Excluir alguém de uma atividade em grupo”; “ignorar alguém que está tentando falar com vocês”.
8. Atos agressivos	7.1%	Envolver-se em atos hostis ou agressivos para os outros	“Afastar alguém do caminho para chegar a algum lugar”; “ <i>bullying</i> ”.
9. Sem civilidade	7.1%	Deixar de se comportar de uma maneira atenciosa para com os outros.	“Desconsiderar o efeito de ações sobre os outros”; “recusar-se a ajudar um colega”.
10. Bisbilhotice	5.7%	Engajar-se em conversas de outros que não estão presentes.	“Falar pelas costas”; “focar sobre os outros pelas costas”.

Fonte: Adaptada de Patterson, A. M. (2016, p. 233). *Construct Analysis of Civility in the Workplace*.

Tabela 5

Temas em relação a comportamentos civis nos locais de trabalho

Tema	% de respostas	Definição	Exemplos
1. Comportamento de ajuda.	19,3%	Ajudar ativamente os colegas com temas não relacionados ao trabalho.	“As pessoas ocupam a folga durante os períodos de maior movimento”;

Tabela 5

Temas em relação a comportamentos civis nos locais de trabalho. Cont.

Tema	% de respostas	Definição	Exemplos
			“ajudar alguém que caiu a ficar de pé com segurança”
2. comunicação respeitosa	4,8%	Comunicar-se com todos os outros de maneira respeitosa e educada.	“As pessoas são educadas nas conversas umas com as outras”; “cortesia comum, mesmo em encontros bastante intensos”.
3. Cuidar dos outros (passivo)	24,1%	Ser atencioso com os outros de forma passiva.	“Ser gentil, atencioso com o outros sentimentos”; “empatia em geral”.
4. Respeitando o espaço compartilhado	9,6%	Respeitar os limites em relação ao espaço compartilhado.	“Mostrar respeito pela propriedade alheia”; “ser tranquilo e manter seu próprio espaço pessoal.
5. Pequenos atos de bondade	6,6%	Atos de bondade não relacionados ao trabalho para com os outros.	“Manter as portas abertas para os outros”; comprar para alguém um café”.

Tabela 5

Temas em relação a comportamentos civis nos locais de trabalho. Cont.

Tema	% de respostas	Definição	Exemplos
6. Agradáveis	8,4%	Envolver-se em conversa fiada e reconhecer a presença de outras pessoas	“dizer por favor e obrigado conforme apropriado”; “cumprimentar alguém quando você vê/encontra eles”.
7. Profissionalismo	6,6%	Manter um alto nível de profissionalização no comportamento	“Chegar ao trabalho pontualmente e preparado”.
8. cuidar dos outros (ativo)	10,8%	Mostrando ativamente aos outros que você se preocupa com o bem-estar deles.	“reconhecer os outros pelo seu trabalho árduo”; ouvir os outros tendo a certeza de que os estão ouvindo e questões abordadas.
9. Comportamento Comunitário	6,0%	Promover ativamente um senso de comunidade.	“As pessoas fazem todos os esforços para os recém-chegados se sintam bem-vindos”; “todo mundo recebendo juntamente um com os outros, cada um contribuindo para fazer o seu trabalho”.
10. Civilidade	3,6%	Evitar se envolver em atos incivis.	“não interromper alguém quando esta falando”; “permitir que os outros nas reuniões sejam ouvidos sem interrupção”.

Fonte: Adaptada de Patterson, A. M. (2016, p. 233). *Construct Analysis of Civility in the Workplace*.

Tabela 6

Principais razões que apoiam a coexistência de civilidade e incivilidade

Razões	Exemplos
As pessoas são diferentes	“Pessoas diferentes têm personalidades diferentes e algumas são mais abrasivas que outras”; “todos nós trabalhamos com gente boa e rude, pessoas inconsequentes”.
Todos podem ser incivis e civis.	“Somos todos humanos e temos pontos positivos e pontos ruins”, “várias pessoas podem ter atitudes diferentes em dias diferentes”.
Cultura organizacional fraca	“Gestão fraca que não impõe uma cultura consciente”; “às vezes depende na cultura do local de trabalho”.

Fonte: Adaptada de Patterson, A. M. (2016, p. 233). *Construct Analysis of Civility in the Workplace*.

Tabela 7

Principais razões que não apoiam a coexistência de civilidade e incivilidade

Razões	Exemplos
A incivilidade dominará a civilidade.	“Pessoas incivilizadas tornam as coisas difíceis para todos os outros”; “a incivilidade pode ser corrosiva para a moral em longo prazo”.
A Civilidade é essencial	“A civilidade eliminará a incivilidade”; “tem que ser civilizado”
Incompreensível	“Não consigo imaginar como funcionaria”; “nunca cola”

Fonte: Adaptada Patterson, A. M. (2016, p. 233). *Construct Analysis of Civility in the Workplace*.

Aquele que cumpre as normas estabelecidas por determinado grupo passa a ser identificado como uma pessoa civil e, portanto, aceito pelo grupo, por incorporar as normas. Igualmente, o mesmo indivíduo se torna incivil, quando passa a pertencer a outro grupo que tenha normas e considerações diferenciadas. Ao se tornar incivil, neste novo grupo, pode ser discriminado e tratado de forma incivil (Bowman, 2011). É por isso que o próprio conceito de civilidade se torna abstrato, não delimitado, passível de arbitrariedades por quem busca defini-lo (Orbach, 2012).

É senso comum que ser simpático transmite uma percepção de fraqueza, de incompetência e de pouca capacidade para liderar. Demonstrar afabilidade gera situações em que a pessoa se vê ignorada ou manipulada, já que indivíduos que tratam os outros de forma rude, tendem a ganhar poder. A civilidade tem papel conciliador entre a simpatia e a competência. Ela incorpora comportamentos civis, demonstrando valorização e aceitação do outro enquanto pessoa. É pela civilidade que se vê aumentada a percepção de alguém em querer trabalhar com um outro ser humano, permitindo a criação de relações sadias, de confiança e apoio (Porath *et al.*, 2015). Portanto, ser simpático não é sinal de fraqueza e, muito menos, de incompetência ou incapacidade de demonstrar habilidades de liderança.

Civilidade e Incivilidade em Ambiente de Trabalho

Civilidade, no contexto do trabalho, é um comportamento sensível, cortês e de forte consideração pelo outro, no sentido de preservar as normas de respeito mútuo no trabalho, em que a confiança, a empatia e as relações interpessoais positivas possam se desenvolver (Pearson *et al.*, 2000).

A existência da civilidade não é corolário da ausência da incivilidade. É preciso que, no local de trabalho, estejam presentes o respeito e a aceitação entre os trabalhadores. É preciso que haja um espírito de cooperação e relações de apoio entre os colegas permeadas por uma forma justa de resolver conflitos. Somente pela incivilidade se pode definir, parcialmente, a civilidade no trabalho (Osatuke *et al.*, 2009). Para que se mantenha afastada a ocorrência da incivilidade é preciso que as normas que promovam o respeito mútuo, a cortesia, e outras boas práticas da civilidade se façam sempre presentes no local de trabalho (Walsh *et al.*, 2012).

A civilidade no trabalho foi definida por Anderson e Pearson (1999, p. 4) como sendo “um comportamento que envolve polidez e respeito pelos outros no local de trabalho, dentro das normas de respeito do local de trabalho.”

Outros pesquisadores definiram a civilidade no trabalho como sendo “comportamentos caracterizados por uma demonstração de preocupação e consideração por outros” (McGonagle *et al.* 2014, p. 438) ou “comportamento que ajuda a preservar as normas de respeito mútuo no trabalho, compreendendo comportamentos que são fundamentais para conectar-se com o outro, construindo relacionamentos e empatia” (Pearson *et al.* 2000, p. 6).

Pesquisa anterior já afirmava que, quanto mais funcionários relatam a presença de normas civis no trabalho, menos se registram intenções de rotatividade e ausências (Day & Leiter, 2014).

A civilidade empodera o grupo a manter as normas de comportamentos que promovam o respeito, a polidez, a cortesia no local de trabalho (Pearson *et al.*, 2000). Portanto, ela tem um papel central no clima organizacional, podendo ser destacadas quatro características específicas da civilidade, que seriam respeito e aceitação, cooperação, relações de apoio entre colegas e resolução justa de conflitos (Osatuke *et al.*, 2009).

A percepção da civilidade no local de trabalho está diretamente relacionada à percepção da incivilidade naquele mesmo ambiente de trabalho e o modo como ela ali se define. A civilidade não significa somente a ausência de incivilidade.

A incivilidade no trabalho pode ser definida como “comportamento de baixa intensidade com intenção ambígua de prejudicar o alvo, em violação do local de trabalho por normas de respeito mútuo. Comportamentos incivis são caracteristicamente rude, descotês, exibindo uma falta de respeito pelos outros” (Anderson & Pearson, 1999, p. 4).

Uma das teorias mais comuns apresentadas acerca da incivilidade foi a espiral de incivilidade no local de trabalho, na qual Anderson e Pearson (1999) propuseram que a experiência de incivilidade desencadeia percepções de injustiça, provocando o desejo de retribuir com mais incivilidade. Ou seja, incivilidade gera mais incivilidade. A incivilidade começa com uma pessoa, mas a desconfiança, o desrespeito e a insatisfação no trabalho contagiariam as demais (Johnson & Indvik, 2001).

Os resultados da experiência de incivilidade em local de trabalho são associados à negatividade, como desempenho reduzido da tarefa (Pearson, 1999; Porath & Erez, 2007), comprometimento organizacional (Anderson *et al.*, 2008), bem-estar (Blau & Andersson, 2005), dentre outros.

Em suas conclusões, Patterson (2016) confirma, entre tantas outras hipóteses acerca da civilidade e incivilidade, que a incivilidade no local de trabalho está negativamente associada à experiência de civilidade.

Patterson (2016) também concluiu, quando da análise das respostas às hipóteses sugeridas em sua pesquisa, que há uma possível relação entre civilidade e incivilidade, com repercussão no local de trabalho.

A incivilidade no trabalho se traduz em sérios desafios para indivíduos, equipes e organizações e é uma condição que pode trazer consequências nefastas e duradouras. A incivilidade contempla uma série de atos de agressão de menor intensidade, até mesmo o deixar de agir, quando a ação é justificada, produzindo sofrimento físico e mental aos indivíduos envolvidos. Essas ações ou inações, ao serem ignoradas ou deixadas sem solução, podem incentivar mais esforços objetivando prejudicar outro indivíduo ou grupo, com possibilidades de progressão das ameaças (Clark & Kenski, 2017).

Desde 2010, Weber Shandwick e Powell Tate (2017) realizam pesquisa anual para avaliar as atitudes dos americanos em relação à civilidade, abrangendo várias áreas inseridas na vida cotidiana dos americanos. Um dado que chamou a atenção foi que 69% dos entrevistados relataram a civilidade como grande problema para o país; 84% relataram ter experienciado incivilidade em suas vidas diárias e 34% disseram que experienciaram incivilidade no trabalho. 24% dos trabalhadores relataram que saíram do seu trabalho em razão da incivilidade; 56% acreditam que a civilidade na América iria piorar nos próximos anos. O relatório mostrou também que a incivilidade no local de trabalho pode resultar em maior taxa de rotatividade, perda de moral no trabalho, menos colaboração e redução da qualidade do trabalho (Clark *et al.*, 2018).

O mesmo relatório registrou que os americanos demonstraram não ter discernimento sobre seus próprios comportamentos. 94% dos que participaram da pesquisa acreditavam que eram sempre ou geralmente civilizados. Observa-se dos resultados que os pesquisados não tinham a real percepção dos seus comportamentos, reforçando uma potencial falta de autoconsciência. Porath (2016) já havia observado que a “incivilidade geralmente surge não da malícia, mas da ignorância” (p. 6) e que, no local de trabalho, o mal comportamento geralmente reflete falta de autoconsciência.

Atos de incivilidade têm maior propensão de ocorrerem em espaços de trabalho onde há altos níveis de *stress*, porque os recursos emocionais, neste tipo de ambiente, já estão esgotados (Clark *et al.*, 2018).

Uma das formas indicadas por Lilly (2017, p. 7) para ajudar a conter a incivilidade, em local de trabalho, antes que ela aconteça, é a propositura de etapas pelas organizações, nos seguintes termos:

- 1 – Entenda o impacto emocional da ameaça, exclusão e incerteza no local de trabalho.
- 2 – Inclua (ou pelo menos convide) todos os funcionários relevantes para participar de reuniões informais e improvisadas ou conversas sobre o trabalho para evitar sentimentos de exclusão.
- 3 – Dê aos funcionários feedback oportuno e adequado para reduzir a incerteza.
- 4 – Reserve alguns segundos extras para reler e-mails para linguagem grosseira ou potencialmente rude para evitar iniciar um ciclo de incivilidade e desconfiança. Concentre-se na questão que está sendo discutida e não nas características pessoais de um indivíduo, como inteligência ou integridade, para garantir que todos sejam tratados com respeito.
- 5 – Reconheça seu próprio padrão de comportamento quando ocorrerem situações negativas ou desacordos e faça correções, se necessário, para interromper o ciclo de incivilidade.
- 6 – Pratique usando uma linguagem que reconheça a validade do argumento do oponente para demonstrar respeito pela outra pessoa.
- 7 – Avalie se grupos de baixo status estão sendo criados no local de trabalho.
- 8 – Pense em termos de ganha-ganha em vez de ganha-perde.

Por todo o exposto, conclui-se que compete aos líderes criar ambientes de trabalho que combata qualquer interferência na produtividade por atos de incivilidade ou incapacidade de fazer concessões.

Liderança Autêntica

Embora a definição de liderança não seja algo tão simples, o certo é que um dos seus aspectos muito ressaltados é a capacidade de exercer influência sobre grupos e pessoas para a consecução de objetivos estabelecidos (Carpilovsky *et al.*, 2009).

Há um outro conceito de liderança, apresentado pelo projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*), que a define como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House *et al.*, citados por Pereira, 2006, p. 6).

A liderança é estudada desde a antiguidade e vem se desenvolvendo com a apresentação de várias teorias que tentam sustentar sua influência nas relações interpessoais, como as teorias dos traços inatos, as teorias comportamentais e as teorias contingenciais (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Junto às teorias dos traços, cuja importância ainda é observada atualmente, se destacam as teorias acerca de outros estilos de liderança (Carpilovsky *et al.*, 2009), como a liderança carismática, a liderança transformacional e liderança transacional (Bass, 1999).

A liderança, para a teoria dos traços, se define como um conjunto de características pessoais, destacando o líder como aquele que possui determinadas particularidades, e como liderado aquele que não as possui. Por esta definição é que se postula se a liderança poderia ser inata ou adquirida. Esse questionamento fez surgir outras teorias, como as teorias comportamentais, dando novo viés acerca da liderança.

Quanto às teorias comportamentais, dentre as quais aqui se destaca a teoria dos estilos de liderança de Lewin, podem ser relacionadas as teorias da liderança autocrática, a democrática e a *laissez-faire*, todas com ênfase na relação entre líder e liderado (Carpilovsky *et al.*, 2009).

Quanto às teorias contingenciais, o que se destaca é que, além do foco no líder ou nos liderados, ali se inclui o contexto da liderança. Como exemplo, têm-se as teorias do caminho objetivo, a teoria situacional e a teoria do modelo de participação do líder.

Observa-se que a abundância de teorias acerca da liderança tem como eixo principal observar as consequências que advêm do manejo de cada um dos estilos de liderança no âmbito organizacional.

As recentes transformações sociais exigem novos conceitos que consigam adaptar os antigos conhecimentos à modernidade líquida, fluida, no dizer de Zygmunt Bauman (2021), em sua teoria. O constructo liderança tem passado por muitas mudanças na tentativa de atender as transformações sociais. Fez-se necessário, portanto, um novo conceito de liderança, principalmente para adaptá-la às relações mais positivas e autênticas, ante à crise ética, à corrupção, à gestão do desperdício e ao declínio dos valores sociais dos últimos tempos. Para suprir tais exigências, surge um novo estilo de liderança dentro do espectro da Psicologia Positiva, que buscou atender aos conceitos de esperança, confiança, otimismo e resiliência (Avolio *et al.*, 2004).

As ações do líder, no conceito da atual liderança autêntica, levam em consideração a importância das relações intersubjetivas entre líder e liderado, com o propósito de que ambos possam aperfeiçoar suas habilidades, reconhecendo suas fraquezas, crenças e valores, interagindo de modo transparente na construção de organizações mais autênticas (Esper & Cunha, 2015).

O que se busca nesta abordagem é a autenticidade do líder e da sua liderança, entendida como liderança real e genuína (Northouse, 2016).

A definição de liderança autêntica foi assim estabelecida por Luthans e Avolio (2003, p. 246): “Um processo que nasce tanto das capacidades psicológicas positivas como num contexto organizacional altamente desenvolvido, de que resulta maior autoconsciência e

comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e dos seguidores, promovendo o desenvolvimento pessoal positivo.”

A proposta da liderança autêntica é suprir a necessidade de melhor explicação acerca da forma como se processa as relações entre líderes e liderados e compreender a pessoa do líder, a partir dos princípios da Psicologia Positiva e da Psicologia Humanista, que estuda as emoções e traços positivos, como força, virtudes e habilidades, bem como as instituições positivas, como a democracia, família e liberdade (Pioli *et al.*, 2020). De acordo com Seligman (2009), a Psicologia Positiva trabalha com as emoções positivas, como “partes de um, no sistema sensorial, que nos alertam para a presença de uma situação potencial em que todos ganham” (p. 78), o que a diferencia da Psicologia tradicional, que é direcionada à análise dos problemas a serem resolvidos e às emoções negativas.

Segundo Resende (2017), um líder com pensamento otimista possibilita que os desejos tenham maior probabilidade de se tornarem realidade, por acreditar que pessoas com traços de personalidade otimista tendem a viver mais emoções positivas do que negativas. Com isso, o líder otimista poderá influenciar seus liderados a serem mais otimistas que pessimistas.

Somente as emoções positivas são capazes de ampliar os recursos sociais e intelectuais de forma permanente, possibilitando a abrangência da influência dos líderes identificados como autênticos em ambientes organizacionais. A liderança autêntica concede ao líder um papel além da organização, pois o prepara também para desempenhar questões sobre políticas públicas e problemas sociais Avolio *et al.* (2004).

Conforme estudos de Luthans e Avolio (2009), o comportamento organizacional positivo e o capital psicológico, constructos da Psicologia Positiva, foram os precursores da liderança autêntica.

A teoria da liderança autêntica propõe como deveriam ser as ações de um líder, o que a define mais como uma teoria normativa do que descritiva. Seu principal propósito era sua praticidade na seara organizacional, embora posteriormente tenha buscado assumir espaço no âmbito acadêmico, a partir dos estudos de Bass e Steidlmeier (1999), citados por Pioli *et al.* (2020), principalmente a partir de 2005, com a edição do periódico *Leadership Quarterly*. A raiz dessa teoria é a teoria da liderança transformacional, cujas ferramentas de mensuração foram validadas por Neider e Schriesheim (2011), citados por Pioli *et al.* (2020).

Pela recenticidade dos estudos sobre a teoria da liderança autêntica ainda não foi possível estabelecer uma definição comum do conceito, talvez pela sua complexidade, diante da perspectiva intrapessoal, interpessoal ou desenvolvimentista que se possa adotar. Ilies,

Morgeson e Nahrgang (2005) e Avolio *et al.* (2004) tentaram desenvolver um conceito a partir da perspectiva desenvolvimentista, alegando que a liderança autêntica seria um constructo-raiz, que englobaria a liderança carismática, a ética e a liderança transformacional, já que os líderes autênticos defendem valores e convicções pessoais, incentivam diferentes pontos de vista, constroem redes de relacionamentos, obtendo credibilidade, respeito e confiança de seus liderados.

Na definição de Avolio *et al.* (2004, p. 802), líderes autênticos são “pessoas que alcançaram alto nível de autenticidade na medida em que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam, que agem de acordo com essas crenças e valores, interagindo de forma transparente com os outros.”

Para os autores, líderes autênticos são conscientes da forma como se comportam. Eles se preocupam em transmitir ao outro exatamente aquilo em que acreditam, a partir das suas próprias ações, dando muita importância à imagem que passam aos outros. Ao identificar tais tipos de comportamento, Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011) postulam que a liderança autêntica exigiria um nível de autoconhecimento quase impossível de ser atingido e que, por isso, ao tentar atingi-lo haveria possibilidades de o líder ter comportamentos menos éticos e julgamentos mais severos, o que contraria a própria teoria.

É preciso desenvolver ferramentas de mensuração adequadas à teoria que atendam aos seus requisitos, a partir da identificação das dimensões-chave da liderança autêntica, o que ainda não foi possível. Para melhor avaliar os resultados das intervenções, é necessária a criação de uma teoria específica da liderança autêntica, o que evitaria o uso de conceitos de outras formas de liderança, que podem resultar em práticas inconvenientes (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005).

O estágio atual das pesquisas em liderança autêntica permitiu a criação de instrumentos de mensuração/avaliação, como os apresentados por Walumbwa *et al.* (2008), baseados no modelo teórico multidimensional de análise da liderança autêntica desenvolvido por Ilies *et al.* (2005). Observa-se que a proposta de validação da ferramenta quantitativa apresentada por Walumbwa *et al.* (2008), para validar a liderança autêntica, se faz entre esse tipo de liderança e outras duas escalas: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000) e *Transformational Leadership Questionnaire* (TLI) (Podsakoff *et al.*, 1990), citados por Pioli *et al.* (2020).

A liderança autêntica, segundo Avolio *et al.* (2004), se identifica por quatro dimensões, as quais refletem as características do líder autêntico, a saber: a autoconsciência, a transparência relacional, a perspectiva moral e ética, e o processamento equilibrado.

Validado no Brasil por Walumbwa *et al.* (2008), o ALQ – *Rater (Authentic Leadership Questionnaire)* foi um dos instrumentos utilizados nesta pesquisa para a coleta de dados e trata-se de um questionário composto por quatro domínios, com seus 16 itens, próprios a medir as quatro dimensões do conceito de liderança autêntica, como a autoconsciência, a transparência relacional, a perspectiva moral internalizada e o processamento equilibrado da informação, devendo os colaboradores responderem, anonimamente, aos 16 descritores, em uma escala de cinco itens, indo do item 1 – “nunca”, ao item 5 – “frequentemente se não sempre”.

Na tentativa de captar fielmente a multidimensionalidade da liderança autêntica, Levesque-Côté *et al.* (2018) propuseram um novo instrumento, baseado no ALQ e ALI. Segundo os autores, o referido instrumento é uma alternativa otimizada, que busca elucidar as distintas facetas teóricas da liderança autêntica e caracterizar os pontos fracos e fortes das práticas de líderes considerados autênticos. Entretanto, ainda faltam estudos que possam validar a aplicação desta escala.

Em uma revisão integrativa da produção científica existente sobre os aspectos positivos da liderança autêntica no processo de trabalho do enfermeiro, realizado por Maziero *et al.* (2020), que mostra os resultados dos últimos cinco anos, constata-se a importância daquele tipo de liderança no ambiente do trabalho, como se verifica nos desfechos da Tabela 8:

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título, autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018.

Título	Autor(es) País/Ano	Delineamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
Liderança Autêntica e perfil pessoal de enfermeiros	Carvalho <i>et al.</i> Brasil e 2016	Estudo quantitativo correlacional. Aplicação de um instrumento de variáveis de perfil pessoal e do	Verificar a associação de liderança autêntica ao perfil pessoal de enfermeiros	Os enfermeiros apresentaram características de líderes autênticos. A autoconsciência apresentou maior valor nos

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor (es) País/Ano	Delineamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		instrumento Authentic <i>Leadership</i> <i>Questionnaire</i> (<i>Self</i>). Análise dos dados por estatística descritiva. População do estudo: 69 enfermeiros		enfermeiros assistenciais do que nos enfermeiros clínicos. As demais variáveis Não apresentaram relações significantes
<i>A thematic analysis of self-described Authentic Leadership behaviors among experienced nurse executives</i>	Alexander, Lopez. Estados Unidos 2018	Estudo qualitativo, descritivo. Entrevista semiestruturada. Análise Temática. Estudo com 17 líderes de enfermagem.	Compreender os comportamentos que os enfermeiros experientes adotam para criar ambientes de trabalho saudáveis.	Todos os participantes concordaram sobre a importância dos ambientes de trabalho saudáveis e seu papel na criação deles. Os comportamentos descritos pelos participantes corroboram as categorias de liderança autêntica.
<i>The influence of authentic leadership on safety climate in nursing</i>	Dirik, Intepeler. Turquia 2017	Estudo quantitativo. Foram utilizados o <i>Authentic Leadership</i> <i>Questionnaire</i> e	Analisar a percepção dos enfermeiros sobre Liderança autêntica e clima de segurança; e.	O clima de segurança foi significativo e positivamente correlacionado com liderança autêntica,

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		o <i>Safety Climate Survey</i> . Análise de regressão hierárquica. Estudo com 350 enfermeiros em três hospitais turcos.	examinar a contribuição da liderança autêntica para o clima de segurança.	a qual é capaz de aumentar as percepções positivas do clima de segurança
<i>Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy</i>	Mortier, Vlerick, Clays. Bélgica 2016	Estudo quantitativo, transversal. Utilizou questionários <i>Authentic Leadership Inventory (ALI)</i> , Escala de Prosperidade e Escala sobre Inteligência Emocional. Hipóteses testadas por meio de análises de regressão hierárquica. Amostra de 360 enfermeiros.	Investigar o relacionamento entre a liderança autêntica percebida e as dimensões de prosperidade (aprendizagem e vitalidade) entre os enfermeiros, e o papel da empatia neste relacionamento.	Os resultados demonstraram associação positiva entre liderança autêntica e as dimensões de prosperidade estudadas. A associação positiva entre aprendizagem e liderança autêntica não foi explicada pela empatia do líder.
<i>The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover</i>	Fallatah, Laschinger, Read. Canada 2017	Estudo quantitativo. Análise de dados secundários de um estudo transversal. Instrumentos utilizados: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Personal Identification (PI)</i> , <i>Organizational</i>	Examinar a influência da liderança autêntica em intenções de rotatividade de trabalho dos enfermeiros novos, por meio de sua identificação	Líderes autênticos apresentam a capacidade de influenciar atitudes de trabalho e comportamento de seus seguidores. A liderança

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
<i>intentions in Canada</i>		<i>Identification (OI), Occupational Coping Self-Efficacy (OCSE) e Job Turnover Intentions (JTO).</i> Análise por meio de modelagem de equações estruturais. População de 998 enfermeiros recém-graduados.	pessoal com o líder, identificação organizacional e da autoeficácia no enfrentamento de ocupacional.	autêntica desempenha papel essencial na retenção de novos enfermeiros; eleva a confiança em sua capacidade de gerenciar desafios relacionados ao Trabalho e traz resultados positivos para enfermeiros recém-formados e para a organização.
<i>Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors</i>	Malik, Dhar, Handa. Índia 2016	Estudo quantitativo. Dados obtidos por meio de questionários: <i>Authentic Leadership, Knowledge Sharing Behaviour, Information Technology usage e Employees Creativity.</i> Foram realizados Análise	Examinar a relação entre a liderança autêntica e criatividade dos funcionários, ao mesmo tempo que determinar o efeito mediador do comportamento de compartilhamento de conhecimento	A liderança autêntica foi positivamente vinculada à criatividade dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento é mediado pela relação entre liderança autêntica e criatividade dos

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		Fatorial e o efeito Confirmatória e moderador do uso testes de hipóteses. de Tecnologia de Amostra de 405 Informação sobre funcionários esta associação enfermeiros e 81 supervisores.		funcionários, e o uso de Tecnologia de Informação atua como moderador entre o comportamento De compartilhamento de conhecimento e criatividade dos funcionários.
<i>Linking Nurses' Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction</i>	Laschinger, Fida. Canadá 2015	Estudo quantitativo, transversal. Instrumentos utilizados foram: <i>Authentic Leadership, Work Effectiveness-II (CWEQ-II), Nursing Work Index- Revised (NWI-R)</i> , um único item <i>Bhow e Health Professionals' Job Satisfaction</i> . Estatísticas	Testar a ligação entre liderança autêntica, estrutura, apoio profissional, qualidade de atendimento ao paciente e satisfação no trabalho.	Líderes autênticos desempenham papel importante na criação de ambientes de trabalho que apoiam os profissionais, promovem cuidados de alta qualidade e satisfação no trabalho.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		descritivas e confiabilidade das escalas foram analisadas. Modelagem de equações estruturais. Amostra de 723 enfermeiros.		
<i>The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' Burnout and mental health: A cross-sectional study</i>	Laschinger, Borgoni, Read. Canadá 2015	Estudo inter-relacional, transversal. Instrumentos foram: <i>Authentic Leadership Questionnaire, Areas of Worklife Scale, Occupational Coping Self-Efficacy Scale</i> , subescalas <i>Maslach Bournout Inventory-General Survey e Symptoms Scale of the General Heath Questionnaire</i> . Estatísticas. Descritivas e confiabilidade da escala foram analisadas. Modelagem de equações estruturais	Testar um modelo que une a liderança autêntica, área da vida profissional, autoeficácia, ocupacional de enfrentamento, Burnout saúde mental entre recém-formados, além da validade do conceito de tensão interpessoal no trabalho como uma faceta de <i>Burnout</i> .	A liderança autêntica apresentou efeito positivo em áreas da vida profissional, efeito sobre a autoeficácia no enfrentamento ocupacional, resultado em menor desgaste e menos problemas de saúde mental.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		com estimativa de máxima verossimilhança. Total de 1.009 enfermeiros com tempo menor que três anos de experiência.		
<i>The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration</i>	Regan, Laschinger, Wong. Canadá 2016	Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental. Instrumentos utilizados foram: <i>Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II (CWQ-II)</i> , <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Nursing Work Index-Revised (NWI-R)</i> e o <i>Interprofessional Collaboration Scale (IPCS)</i> .	Examinar a influência dos fatores estruturais de empoderamento, liderança autêntica e ambientes profissionais de enfermagem nas percepções de enfermeiros Experientes sobre a colaboração interprofissional.	O fortalecimento estrutural, liderança autêntica e um ambiente de prática de enfermagem podem melhorar a colaboração interprofissional aprimorada (IPC).

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		Análise de regressão múltipla hierárquica. Total de 220 enfermeiros experientes.		
<i>The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental and job satisfaction over the first year of practice</i>	Read, Laschinger. Canadá 2015	Delineamento quantitativo longitudinal. Instrumentos utilizados foram: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ-II)</i> , <i>Areas of Worklife Scale</i> , <i>Community Subscale</i> , <i>Mental Health Inventory</i> - e <i>Unnamed</i> . Análise por modelagem de equações estruturais com máxima estimativa de probabilidade. Total de 191 enfermeiros graduados há menos de dois anos.	Examinar o modelo teórico que testa o efeito da liderança autêntica, estrutura de empoderamento e capital social relacional sobre saúde mental e satisfação no trabalho de enfermeiros no primeiro ano de prática.	Líderes autênticos, ao criar ambientes de trabalho estruturalmente fortes, promovem capital social relacional entre os novos enfermeiros, levando a resultados positivos de Saúde e retenção no trabalho, bem como efeito positivo na satisfação no trabalho.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
<i>Authentic Leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment</i>	Wong, Laschinger, Canadá 2013	Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental. <i>Authentic Leadership Questionnaire, Conditions of Work Effectiveness Questionnaire, Global Job Satisfaction Surveye General Performance Scale.</i> Análise por modelagem de equações estruturais. Amostra com 280 enfermeiros.	Testar um modelo que vincule a liderança autêntica de gerentes com percepções dos enfermeiros sobre empoderamento estrutural, desempenho e satisfação no trabalho.	Quanto mais os gerentes são vistos como autênticos, mais os enfermeiros percebem empoderamento estrutural, maior satisfação e desempenho no trabalho.
<i>Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes</i>	Wong, Giallonardo. Canadá 2013	Estudo quantitativo, análise secundária de dados coletados em um estudo transversal. Instrumentos utilizados: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Trust in Management Scale, Areas of Worklife Scale (AWS). Nursing Quality Indicators.</i> Análise por modelagem	Testar um modelo examinando as relações entre liderança autêntica, confiança dos enfermeiros em seu gestor, áreas da vida profissional e avaliação dos resultados	Enfermeiros que veem em seus gerentes alto nível de liderança autêntica apresentam maior confiança, congruência nas áreas da vida profissional e frequências mais baixas de efeitos adversos nos pacientes.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		de equações estruturais. Amostra com 280 enfermeiros.	adversos dos pacientes.	
<i>The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses</i>	Bamford, Wong, Laschinger. Canadá 2013	Estudo quantitativo, análise secundária de dados coletados de uma análise preditiva não experimental. Instrumentos utilizados foram: <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i> , <i>Areas of Worklife Scale (AWS)</i> e <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> . Análise de regressão múltipla hierárquica e medição. Amostra com 280 enfermeiros que trabalham em cuidados intensivos.	Examinar as relações entre percepções dos enfermeiros Sobre a liderança autêntica dos gerentes de enfermagem; correspondência.geral da pessoa-emprego nas seis áreas de vida no trabalho; e engajamento no trabalho.	Os enfermeiros subordinados a gerentes que demonstram níveis Mais altos de liderança autêntica relatam maior correspondência entre pessoa e emprego nas seis áreas de vida profissional e maior engajamento no trabalho.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
<i>Authentic Leadership, empowerment and Burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses</i>	Laschinger, Wong, Grau. Canadá 2013	Estudo quantitativo, análise secundária de dados de dois estudos. <i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Conditio of Work Effectivess Questionnaire-II (CWEQ-II) e Maslach Burnout Inventory-General Survey.</i> Análise por modelagem de equações estruturais. A mostras com 342 enfermeiros recém-formados, 273 enfermeiros com mais de dois anos de experiência.	Examinar o efeito da liderança autêntica e do fortalecimento estrutural sobre o esgotamento emocional e cinismo de enfermiros recém-formados e experientes em cuidados intensivos.	O comportamento autêntico do líder é importante para enfermeiros proporcionando Condições estruturalmente fortalecedoras no ambiente do trabalho, independentemente do nível de experiência.

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
<i>Authentic Leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction.</i>	Giallonardo, Wong, Iwasiw. Canadá 2010	<p>Delineamento quantitativo, preditiva não experimental.</p> <p>Instrumentos utilizados:</p> <p><i>Authentic Leadership Questionnaires (ALQ). Utrecht Work Engagement Scale, Index of Work Satisfaction Scale, Index of work Satisfaction scale (IWS).</i></p> <p>Análise de regressão múltipla hierárquica e mediação.</p> <p>Amostra com 170 enfermeiros graduados há menos de três anos.</p>	<p>Examinar as relações entre os enfermeiros recém-graduados e percepção da Liderança autêntica do preceptor:engajamento: e satisfação no trabalho.</p>	<p>O estudo sustenta a ligação entre a liderança autêntica, engajamento e Satisfação no trabalho</p>

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
<i>Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality</i>	Wong, Laschinger, Cummings. Canadá 2010	<p>Delineamento quantitativo, análise preditiva não experimental.</p> <p>Instrumentos utilizados foram;</p> <p><i>Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)</i>, <i>Personal and Social Identification, Trust in Management Scale, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) short version, Voice subscale da Helping and Voice Behaviours scale</i>, um item da</p>	<p>Testar o modelo teórico de ligação entre a liderança autêntica com enfermeiros da equipe, confiante.</p> <p>Em seu gerente, engajamento no trabalho, comportamento vocal e qualidade percebida no atendimento à unidade .</p>	<p>Os resultados sugerem que a liderança autêntica e confiança no gerente desempenham papel na promoção da confiança, no engajamento no trabalho, no comportamento vocal e na qualidade percebida dos cuidados.</p>

Tabela 8

Síntese de artigos de acordo com o título; autoria, país e ano de publicação; delineamento da pesquisa, número de participantes, objetivo e desfecho das pesquisas, Brasil, 2018. Cont.

Título	Autor(es) País/Ano	Deliniamento da pesquisa	Objetivo	Desfecho
		<i>Internacional</i> <i>Survey of</i> <i>Hospital Staffing</i> <i>and Organization</i> <i>of patient</i> <i>Outcomes.</i> <i>Análise por</i> <i>modelagem de</i> <i>equações</i> <i>estruturais.</i>		
		Amostra com 280 enfermeiros que trabalham em cuidados intensivos.		

Fonte: Adaptada de Marziero *et al.*, Ver. Bras. Enferm. V. 73, n. 6, 2020.

A produção científica sobre o papel da liderança autêntica no ambiente de trabalho demonstrou o efeito positivo desse constructo tanto para as instituições quanto para os trabalhadores. Como se observa da Tabela anterior, estudos promovidos por Alexander e Lopez (2018), citados por Maziero *et al.* (2020), confirmam a importância dos ambientes de trabalho saudáveis no processo de criação dos trabalhadores e o quanto a liderança autêntica corrobora na criação desses ambientes. Também Laschinger, Fida e Canadá (2015), citados por Maziero *et al.* (2020), concluíram que líderes autênticos promovem a criação de ambientes que apoiam os profissionais, promovendo cuidados de alta qualidade e satisfação no trabalho.

Pesquisa realizada por Dirik e Intepeler (2017), citados por Maziero *et al.* (2020), em um estudo quantitativo, com objetivo de analisar a percepção de enfermeiros sobre a liderança autêntica e o clima de segurança, confirmou que o clima de segurança foi significativo e

positivamente correlacionado com a liderança autêntica. A liderança autêntica tem a capacidade de aumentar as percepções positivas do clima de segurança.

A pesquisa realizada por Fallatah, Laschinger, Read e Canadá (2017), citados por Maziero *et al.* (2020), confirma a capacidade de líderes autênticos em influenciar atitudes de trabalho e comportamento de seus seguidores. Ações do líder podem elevar a confiança dos trabalhadores e permitir resultados positivos.

Os resultados das pesquisas acima indicadas confirmam que a liderança autêntica desempenha um papel positivo na criação de ambientes de trabalho, promovendo satisfação. Da mesma forma, o líder que é percebido como aberto, honesto e transparente com seus próprios sentimentos gera maior satisfação no trabalho (Cummings *et al.*, 2010).

Burnout

A definição de *Burnout* mais aceita na literatura internacional é a proposta por Maslach e Jackson (1996), que o considera um esgotamento ou exaustão física e emocional de origem ocupacional, que leva à desmotivação profissional, ao desenvolvimento de uma percepção negativa de si próprio, a sentimentos de fracasso, à insensibilidade com os clientes e pessoas que fazem parte do trabalho (Schaufeli *et al.*, 2009; Todd *et al.*, 2019; Santos, 2015).

Para o desencadeamento da Síndrome de *Burnout* exige-se uma reação prolongada aos estressores emocionais e interpessoais crônicos, envolvendo as seguintes dimensões: exaustão emocional, depleção e fadiga e conflito pessoal no trabalho. Embora tais dimensões se apresentem distintas, elas se inter-relacionam (Maslach, 2005).

O surgimento de *Burnout* se dá em longo prazo, e aparece quando esgotada a capacidade de o indivíduo combater o *stress* vivido no ambiente de trabalho. A fadiga física, emocional ou psicológica é resultado da ausência de energia pelo indivíduo (Maslach; Schaufeli, & Leiter, 2001). As manifestações podem ser de ordem afetiva, cognitiva, física, comportamental e motivacional.

Burnout não é o resultado de um grupo de sintomas que se associam aleatoriamente para se estabelecer. É uma síndrome tridimensional que se caracteriza pelas seguintes dimensões: a Exaustão Emocional (EE), a Despersonalização (DP) e a Baixa Realização Profissional e Pessoal (BRP). A síndrome se estabelece quando as três dimensões se inter-relacionam estruturalmente, tendo EE como resultado das exigências do ambiente laboral e pessoal, a qual,

por sua vez, ocasiona a DP, resultando na redução da satisfação e eficácia profissional e pessoal – BRP (Wolkow *et al.*, 2019; Maslach & Jackson, 1996).

A Síndrome de *Burnout* (SB) é um transtorno de caráter psicossocial, tendo como fator de risco a organização do trabalho (Batista *et al.* 2010).

A SB envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, aos clientes e à organização do trabalho, podendo provocar problemas de ordem prática e emocional ao trabalhador e à organização (Lipp & Tangarelli, 2002).

Foram identificados muitos reflexos da SB na seara organizacional, como o absenteísmo, a rotatividade, prejuízos no desempenho, no abandono do emprego, na incapacidade crônica para o trabalho, e no presenteísmo, conforme estudos apresentados por Schaufeli *et al.* (2002), Ahola *et al.* (2008), Paschoalin *et al.* (2012), dentre outros.

A SB, no seu estado de exaustão, apresenta manifestações semelhantes aos sintomas físicos do *stress*, como a tensão muscular, hipertensão, problemas respiratórios, distúrbios do aparelho digestivo e cefaleias. São registrados sentimentos de desilusão e declínio da motivação, havendo registros de que doenças como diabetes, úlceras, alergias, problemas dermatológicos e impotência sexual, que se encontravam ocultos, poderiam se manifestar, em razão, principalmente, do rebaixamento do sistema imunológico (Vasconcelos, 2016).

O indivíduo necessita de recursos para enfrentar as demandas inerentes ao trabalho. Quando estes recursos são insuficientes, podem surgir reações adversas propícias a ocasionar o *stress* ocupacional. Há ocupações em que o *stress* se mostra mais propenso, porém, ele pode afetar trabalhadores de diversas ocupações e de maneiras diferentes. O *stress* é um fator de risco que pode levar a problemas de saúde, tanto de ordem física como mental, fadiga, ansiedade, depressão, doenças cardíacas, distúrbios musculares esqueléticos até se desencadearem na SB (Soteriades *et al.*, 2019; Basu *et al.*, 2017).

Estudos apresentados por Maslach e Leiter (1996) identificaram seis áreas necessárias ao ajuste entre trabalhador e trabalho, quais sejam: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, equidade e valores. Quanto mais desajustes há nestas áreas, mais esgotado estará o trabalhador.

Robert Karasek, em 1990, criou um modelo para a avaliação do *stress*, conhecido como Modelo Demanda Controle (MDC). Esse modelo acabou por ser considerado um dos mais utilizados na atualidade. O MDC é aplicado para avaliar o *stress* psicossocial no trabalho. É um modelo que estabelece a relação entre duas dimensões que contemplam características psicossociais do trabalho, com destaque na organização do trabalho a partir da perspectiva das

relações entre as demandas decorrentes do ambiente laboral e a capacidade de o indivíduo responder à esta demanda. A análise busca verificar o controle que o indivíduo teria sobre o trabalho (Karasek & Theorell, 1990).

Em âmbito internacional, a SB foi reconhecida na Classificação Internacional das Doenças (CID-10), constando do item XII, tabela de transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho, com código Z-73.0 (Glina & Rocha, 2016), porém não constava no capítulo de reação a *stress* grave e transtornos de ajustamento, o que veio a ocorrer em 2019, na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), quando a SB passou a ser considerada como um fenômeno ocupacional, um fator que influencia o estado de saúde. Na CID-11, que entrou em vigor em 2022, a SB ficou definida como consequência do esgotamento mental crônico profissional que não foi devidamente tratado (OPAS, 2019).

Para a Organização Internacional do Trabalho – OIT, *Burnout* é uma resposta prolongada à exposição crônica a riscos psicossociais no ambiente laboral, tendo como principais riscos psicossociais as altas demandas de atividade ou aquelas acima da capacidade de controle do indivíduo, insatisfação no trabalho e na vida pessoal, insuficiência de apoio social no ambiente de trabalho e violências, como assédio e desorganização do local de trabalho. Nesta síndrome estão presentes a exaustão emocional, a insensibilidade, as atitudes negativas e a despersonalização, a baixa realização pessoal e o sentimento de ineficiência profissional (ILO, 2016).

A SB já foi legalmente reconhecida no Brasil pela Lei nº 8.213/91 e Decreto nº 3.048/99, que regulamenta a Previdência Social. A SB consta do Anexo II do Decreto em que estão discriminados os agentes patogênicos causadores de doenças profissionais, relacionados à saúde do trabalhador e diretamente vinculadas às atividades laborais. Por constar do Anexo II já se sustenta que a SB é adquirida ou desencadeada em razão das condições em que se realiza a atividade, como fatores de risco, agentes etiológicos ou outras nuances relacionadas às condições físicas e mentais relacionadas ao ambiente de trabalhos (Lopes, 2012).

No âmbito da instituição onde foram coletados os dados (organismo policial) há evidências da existência de vários estressores. Muitas pesquisas indicam que o *stress* policial pode provocar a síndrome de *Burnout* e que a presença de uma liderança autêntica atenua o *stress* e o esgotamento (Russell, 2014).

Nas pesquisas realizadas sobre diversas ocupações de trabalho, no intuito de buscar informações quanto a prevalência da SB, constatou-se que sua prevalência é variável, principalmente em razão das diferentes definições encontradas na literatura, da falta de

homogeneidade de metodologias utilizadas, dos aspectos organizacionais multiformes e ainda da categoria profissional em que se processa a pesquisa. Protano *et al.* (2019) e Vinnikov *et al.* (2019) concluíram que a variabilidade chegaria entre 0% a 80,5%. A prevalência maior da SB, levando-se em conta a quantidade de estudos, tende a ocorrer com maior frequência com trabalhadores das áreas da Saúde e Educação. Lebares *et al.* (2017) realizou um estudo com médicos residentes de cirurgia nos EUA, no qual a prevalência de SB foi 69%. Lazarescu (2018), em seu estudo, revelou que, na França, em uma pesquisa com oncologistas e residentes de radiologia a SB teve prevalência de 69% em, pelo menos, numa das suas dimensões. Nos oncologistas residentes a prevalência chegou a 84%.

No Brasil, os estudos sobre a prevalência de SB são incipientes, com relação à produção internacional (Glina & Rocha, 2016). Em uma pesquisa de Silva *et al.* (2017), realizada com médicos pediatras no Maranhão, a prevalência de SB foi de somente (2,6%), embora tenha apresentado níveis muito altos de EE (42,3%) e DP (38,5), ficando a BRP em 6,4%, significando que grande parte dos profissionais se sentiam realizados profissionalmente. Bond *et al.* (2018) apresentou os resultados de uma pesquisa realizada com médicos residentes de Porto Alegre na qual a prevalência de SB foi de 81,5% da amostra. A dimensão EE ficou em (53%), seguida pela DP (47,7%) e a BRP (45%).

No campo da Segurança Pública, no Brasil, há uma escassez de pesquisas que analisem a prevalência da SB neste segmento. Os dados apresentados em pesquisas mais recentes são obtidos regionalmente, em razão do formato institucional das corporações policiais civis e militares e bombeiros militares, como estruturas sob o comando dos Estados Federados, não sendo encontrados estudos com dados que contemplam a universalidade dessas instituições no Brasil. No caso da Polícia Federal do Brasil, mantida pela União Federal e com abrangência de ação em todo o território nacional, não foram encontrados estudos que analisem a prevalência da SB no ambiente de trabalho, nos últimos cinco anos - razão pela qual a análise possível recaiu sobre as instituições em nível estadual.

Uma pesquisa realizada por Melo e Carloto (2016) com bombeiros militares do Rio de Janeiro demonstrou uma prevalência da SB em 2,3%. Em outra pesquisa com bombeiros militares do estado de Alagoas, em 2019, foi identificada uma prevalência de SB de 21,2% (Araújo *et al.*, 2019). A definição de *Burnout*, para essa pesquisa, foi fundamentada na perspectiva psicossocial, buscando identificar condições no ambiente de trabalho que conduzem à SB, os fatores que possibilitam a sua atenuação e os sintomas específicos que a caracterizariam (Maslach; Schaufeli & Leiter, 2001).

São inúmeras as variáveis passíveis de provocar o desencadeamento da SB. A interação entre variáveis biológicas, psicológicas e socioculturais, correlacionadas a fatores individuais, com as experiências socioeducacionais, com fatores ambientais e associadas a causas multidimensionais que provocam o sentimento de desvalorização profissional é que determinam a possível ocorrência da SB. Ou seja, para que se estabeleça a SB é necessária uma complexidade de fatores, em permanentes interações, propensos a provocarem impactos disfuncionais na vida profissional do indivíduo (Brandão, 2004; Maslach & Leiter, 2008).

A fluidez nas relações interpessoais na modernidade, com impacto direto no ambiente de trabalho, demanda mais atenção dos pesquisadores, diante das constantes e repentinas mudanças exigidas pelo mercado de trabalho. A SB pode se manifestar em todas as profissões, embora existam aquelas com mais predisposição ao seu desenvolvimento, principalmente quando as características organizacionais exigem uma relação direta, contínua e altamente emocional. Talvez sejam estas as razões pelas quais a prevalência de SB se mostra mais presente nas instituições policiais, bombeiros, professores, psicólogos, enfermeiros, médicos e outros profissionais de Saúde, como demonstram a pesquisas de Moukarzel *et al.* (2019), Protano *et al.* (2019) e Vinnikov *et al.* (2019).

Embora um dos instrumentos mais conhecidos e mais utilizados para mensurar a SB seja o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Santos, 2015), a pesquisa optou por utilizar o instrumento *Burnout Assessment Tool* (BAT), validado no Brasil por Vazquez *et al.* (2018), por ter sido a melhor opção que adequasse à população estudada, que tem diversas formações e funções. O BAT contém 23 itens para mensurar os sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento mental.

Em 2020, Schaufeli *et al.*, por intermédio do *Research Group Work, Organizational and Personnel Psychology*, realizaram um estudo com o propósito de reabilitar o instrumento de *Burnout Assessment Tool* (BAT). A intenção era apresentar uma nova definição e investigar o comportamento psicométrico das propriedades da *Burnout Assessment Tool* (BAT). Após a análise dos resultados de uma pesquisa com 1.500 respondentes, com foco na validade fatorial, confiabilidade e validade do constructo, o resultado foi que o BAT e suas subescalas apresentaram confiabilidade e validade fatorial adequadas. Os resultados sugeriram que o BAT pode ser visto como uma medida viável e mais uma alternativa para a mensuração da síndrome de *Burnout*, podendo contribuir para a melhor compreensão deste constructo. Também houve validade convergente e validade discriminante com outras medidas de *Burnout*, incluindo o MBI e OLBI (Schaufeli *et al.*, 2020). O estudo da revalidação do BAT foi importante em razão

das informações estatísticas de que 88% das pesquisas usaram o *Maslach Burnout Inventory* (MBI)

No citado estudo, os resultados comprovaram que a consistência interna do BAT, em relação à alfa de Cronbach foi maior que 0,90, considerado muito bom, apresentando-se um pouco melhor que os coeficientes para o MBI (0,84 a 0,92) e o OLBI (0,78 e 0,85) (Schaufeli *et al.*, 2020).

Os autores desse novo estudo chegaram a três conclusões importantes. A primeira é a de que há evidências de que o BAT mede *Burnout*, convergindo com o MBI e OLBI. A segunda é que o constructo *Burnout*, medido pelo BAT, pode ser diferenciado de outros constructos de bem-estar, como engajamento, tédio no trabalho, excesso de trabalho. E, como terceira, concluíram que o humor deprimido pode ser distinguido dos principais sintomas de *Burnout*, bem como do sofrimento psicológico secundário. O que chama a atenção na terceira conclusão é que sempre se teve a ideia de que a síndrome de *Burnout* e a depressão se sobrepunham completamente, e que *Burnout*, de fato, seria uma depressão atípica. Em consideração ao que foi descoberto nesse estudo, os autores recomendaram o uso da subescala de depressão do 4DSQ, além do BAT.

Metodologia

Objetivo

Verificar a influência da liderança autêntica e da civilidade na incidência de *Burnout* em servidores da Polícia Federal do Brasil no período em que foi implantado o teletrabalho. Ou seja, se os comportamentos de civilidade e o efetivo exercício de uma liderança autêntica, no contexto daquela instituição policial, podem estar negativamente relacionados à síndrome de *Burnout*, como indicativo de diminuição do adoecimento dos servidores da instituição, bem como verificar se a civilidade pode mediar a relação entre a liderança autêntica e a síndrome de *Burnout*.

Delineamento e Hipóteses

A Polícia Federal, de onde foram obtidos os dados dessa pesquisa, se sustenta nos princípios basilares da hierarquia e disciplina, correlatos aos princípios das Forças Militares. Ocorre que, mesmo que se trate de uma estrutura hierarquizada, cuja liderança se inspira naqueles princípios, há a possibilidade de uma atuação de liderança mais voltada às pessoas e aos relacionamentos (Davis & Bailey, 2018).

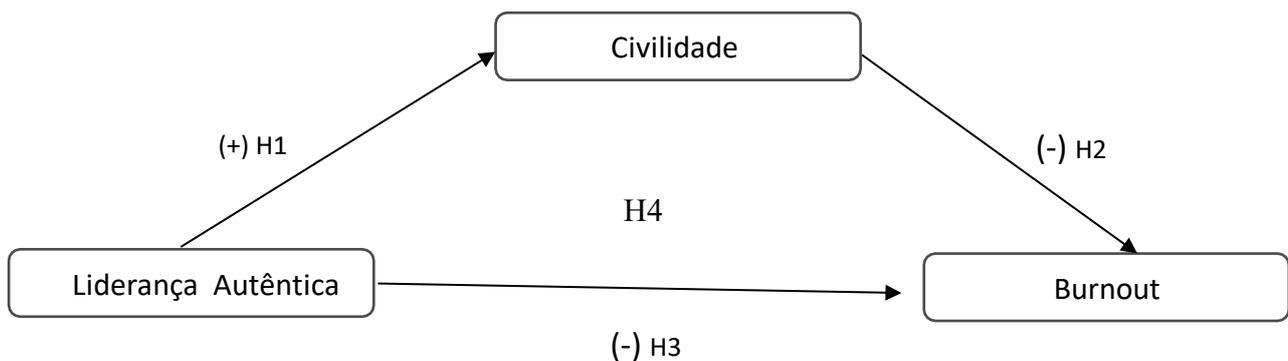
Existe uma demanda no sentido de que a governança institucional esteja atenta à formação adequada de seus líderes, no que diz respeito ao conhecimento sobre o funcionamento e a atuação de equipes. Também é preciso que a instituição estabeleça um padrão mínimo de comportamentos cívicos e de estilo de liderança, que julgue adequado à realidade social, substituindo a liderança autocrática pela liderança autêntica, com visão voltada às pessoas, aos relacionamentos interpessoais e aos grupos, orientando-se pelo conceito de civilidade, tendo como objetivos, dentre outros, a pacificação de conflitos, a melhoria nas relações interpessoais, a observância das boas maneiras, da cortesia, urbanidade, polidez, visando à diminuição do adoecimento de seus servidores (Meterko *et al.*, 2007).

A preparação de líderes, em observância ao conceito de civilidade, propicia mais eficácia na prestação dos serviços, melhoria e transparência em seus processos e alinhamento aos objetivos institucionais, sem olvidar da saúde física e psíquica de seus servidores (Bresser-Pereira, 1996).

O modelo de nossa investigação, que se trata de um estudo quantitativo, analítico-

explicativo, transversal, tem o propósito de aferir a possível relação entre civilidade e liderança autêntica, como promotoras de efeitos atenuantes na Síndrome de *Burnout*, sabendo-se que uma relação entre variáveis pode não estabelecer uma relação causa-efeito entre elas.

Figura 1. Modelo de investigação. A civilidade como mediadora entre a liderança autêntica e a Síndrome de *Burnout*, em ambiente de teletrabalho.



Fonte: Elaboração própria

Neste diapasão, quatro hipóteses se apresentam:

H1: A liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, está direta e positivamente relacionada com a civilidade.

H2: A civilidade, em ambiente de teletrabalho, está direta e negativamente relacionada com *Burnout*.

H3: A liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, está direta e negativamente relacionada com *Burnout*.

H4: A civilidade, em ambiente de teletrabalho, medeia relação entre a liderança autêntica e *Burnout*.

Instrumentos

Para a obtenção dos dados, foi realizada a aplicação de questionários, devidamente validados no Brasil, compostos por questões fechadas, sendo três deles sobre civilidade, liderança autêntica e *Burnout* (ver Apêndices desta pesquisa).

Um quarto questionário foi específico para a caracterização sociodemográfica dos profissionais da Polícia Federal do Brasil, tendo como variáveis: sexo, idade, estado civil,

escolaridade, filhos, cargos e tempo de serviço na instituição.

Também não se olvidou da apresentação de uma breve explicação a respeito dos objetivos da pesquisa e informações quanto à confidencialidade e anonimato dos dados, e volição. Três dos questionários aplicados utilizaram as seguintes escalas:

Civilidade

A civilidade foi aferida pela versão brasileira da *Workplace Civility Scale* – WCS (Osatuke *et al.*, 2009), validada no Brasil, em 2019, e publicada em 2020 (Andrade *et al.*, 2020). Nessa adaptação transcultural, os pesquisadores encontraram dados satisfatórios de validade semântica, conceitual, de construto e consistência interna. A dimensão unidimensional dos oito itens da escala foi confirmada, com valores de precisão medidos pelo coeficiente ômega, portanto tem boa confiabilidade ($\omega = 0,84$). A escala é formada por respostas que utilizam a escala tipo Likert de 5 pontos (1 – discordo fortemente até 5 – concordo fortemente). A cotação é obtida a partir da somatória das pontuações de cada item, dividida pelo número de itens.

Burnout

A Síndrome de *Burnout* foi aferida pelo *BAT – Burnout Assessment Toll*. As pontuações médias nas escalas BAT são calculadas somando-se as pontuações em todos os itens de uma escala particular e, em seguida, dividida pelo número de itens da escala. Foram usadas as seguintes categorias de pontuação, utilizando a Escala Likert de 5 pontos: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 -sempre. Isso significa que o valor das pontuações da escala média varia de 1 a 5. Ao somar as pontuações em todos itens BAT e dividindo por 23, obtém-se a pontuação total, que também varia entre 1 e 5. O mesmo procedimento foi seguido, *mutatis mutandis*, para calcular a pontuação total dos 10 sintomas secundários, resumidos em queixas psicológicas e queixas psicossomáticas (Schaufeli, Desart, & De Witte, 2020). O BAT utiliza 23 itens para mensurar os sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento mental.

O BAT foi a melhor opção encontrada, pois a população estudada tem diversas formações e funções. A versão utilizada foi validada para a população brasileira por Vazquez *et al.* (2018), que concedeu autorização para o uso (Anexo B).

Liderança autêntica

A liderança autêntica foi aferida pelo Questionário ALQ – *Rater (Authentic Leadership Questionnaire)*, “avaliando o seu líder”, destinado a avaliar as percepções de liderança autêntica dos colaboradores em relação ao seu líder, validado por Walumbwa *et al.* (2008) e por Cervo *et al.* (2018), que verteram para o português do Brasil e autorizaram o uso da escala (Anexo C). O questionário é composto por quatro domínios, com 16 itens, próprios a medir as quatro dimensões do conceito de liderança autêntica, como a autoconsciência, a transparência relacional, a perspectiva moral internalizada e o processamento equilibrado da informação, devendo os colaboradores, responderem, anonimamente, aos 16 descritores, em uma escala de 5 itens, indo do item 1 – nunca, ao item 5 – frequentemente se não sempre.

As quatro dimensões estão divididas da seguinte forma:

- Transparência Relacional: 1, 2, 3, 4 e 5

- Perspectiva Moral: 6, 7, 8 e 9

- Processamento Equilibrado: 10, 11 e 12

- Autoconsciência: 13, 14, 15 e 16

Participantes da Amostra

A pesquisa foi realizada com servidores da Polícia Federal do Brasil, estruturada em cinco cargos de natureza policial. O cargo de Delegado de Polícia Federal, nos termos da Lei n. 9.266/96, é indicado como responsável pela direção das atividades do órgão, que possui 1.550 servidores (11,43%) exercendo função de natureza jurídica e policial, essencial e exclusiva de Estado. Compõem, ainda, como cargos de natureza policial: o de Perito Policial Criminal, com 1.081 (7,97%); o de Agente de Polícia Federal, com 5.335 (39,37%); o de Escrivão de Polícia Federal, com 1.423 (10,50 %); e o de Papiloscopista Policial Federal, com 361 servidores (2,66%). Nos quadros da Polícia Federal ainda consta uma carreira de apoio administrativo, com cargos de Nível Superior e de Nível Médio, totalizando 2.335 (17,23%), além de servidores

terceirizados, contratados por outro regime de trabalho, que não participarão da amostra [ver quadro do efetivo da PF no Anexo A desta pesquisa].

Quanto aos respondentes, tem-se que (77.7%, $n = 167$) pertencem ao gênero masculino. Somente (22.3%, $n = 48$) pertencem ao gênero feminino - representação que se repete em ambientes institucionais da área de Segurança Pública.

A maioria dos respondentes apresentam idades entre os 41 e 50 anos.

Chama a atenção o fato de 19,9% ($n = 42$) terem idades entre 51 a 60 anos e somente 21,6% ($n = 46$) entre 31 a 40 anos.

Quanto à formação acadêmica, 41% ($n = 88$) possuem Graduação, sendo que 43% ($n = 92$) têm Pós-Graduação.

Tabela 9

Perfil dos participantes por gênero, idade e escolaridade

Variável	n	%
Gênero		
Masculino	263	77,7
Feminino	104	22,3
Total	467	-
Idade		
20-30	5	1,1
30-40	101	21,6
41-50	255	54,6
51-60	93	19,9
Mais de 60	13	2,8
Total	467	-
Escolaridade		
Superior (graduação)	193	41,3
Pós-Graduação	201	43
Mestrado	53	11,3
Doutorado	14	3
Ensino Médio	6	1,3
Total	467	-

Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

No que se refere à categoria funcional constatou-se que 34.5% (n = 74) são agentes da Polícia Federal e 24.2% (n = 52) são delegados.

Tabela 10

Perfil dos participantes segundo categoria funcional

Cargo	n	%
Delegado	113	24,2
Perito Criminal	36	7,7
Agente de Polícia	61	34,5
Escrivão de Polícia	65	13,9
Papiloscopista	13	2,8
Agente Administrativo	71	15,2
Total	459	-

Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

Também foi identificado no questionário sociodemográfico que 59,7% (n = 128) dos respondentes vivem com o cônjuge e filhos e 15% (n = 32) vivem sozinhos.

Outro fator identificado na pesquisa foi que 35.6% (n = 76) indicam ter filhos na faixa etária entre 0 a 5 anos.

Tabela 11

Perfil dos participantes segundo com quem vive e idade dos filhos

Variável	n	%
Com quem vive		
Com cônjuge e filhos	279	59,7
Com cônjuge	84	18
Sozinho	70	15
Com filhos	22	4,7
Com colegas	12	2,6
Total	467	-

Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

Tabela 11

Perfil dos participantes segundo com quem vive e idade dos filhos cont.

Variável	n	%
Idade dos filhos		
0-5	143	35,6
6-10	117	27,1
11-15	115	28,6
16-20	56	13,9
21-25	56	13,9
Mais de 25	23	8

Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

Para a apresentação dos resultados, o banco de dados foi filtrado, utilizando-se a resposta positiva (sim) à questão “No último ano trabalhou em regime de teletrabalho?” Neste contexto, 46% (n = 215) confirmam que trabalharam em regime de teletrabalho no último ano. Portanto, dos respondentes, somente 215 puderam ser considerados na pesquisa.

Figura 2. Trabalho e contexto



Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

No que diz respeito ao teletrabalho, observa-se que 52% (n = 111) afirmaram preferir o trabalho híbrido, tempo repartido entre órgão e casa e 12,4% (n = 27) no regime integral de teletrabalho. Manifestaram interesse em trabalhar no próprio órgão 34,5% dos respondentes.

Tabela 12

Perfis dos participantes por preferência de local de trabalho

Local preferido	n	%
Trabalho híbrido	243	52
Trabalho no órgão	161	34,5
Teletrabalho	58	12,4
Não sabe	5	1,1

Fonte: Resultados dos dados extraídos dos questionários dos respondentes da instituição pesquisada

Nos quesitos referentes à civilidade, destacam-se alguns pontos, a saber:

- 46,68% concordam que as pessoas, no trabalho, tratam as outras com respeito;
- 36,61% concordam que os conflitos são resolvidos com justiça;
- 43,68% dizem se preocupar com o bem-estar uns dos outros;
- Somente 26,76% disseram que a Polícia Federal não tolera a discriminação.

Quanto ao constructo liderança, no que se refere ao líder de cada respondente, os resultados mostraram que:

- Para 44,96% dos respondentes o líder diz exatamente o que pensa;
- 35,33% afirmaram que o seu líder, muito frequentemente, admite erros;
- 38,75% disseram que seu líder fala a verdade mesmo que seja dura;
- 46,03% afirmaram que seu líder toma decisões com base em seus valores fundamentais;
- Somente 34,26% disseram que seu líder busca *feedback* para melhorar sua interação com os outros.

Quanto ao constructo *Burnout*, alguns dados identificados nas respostas chamam a atenção:

- 40,04% afirmam que, algumas vezes, sente-se mentalmente exausto no trabalho;
- Somente 21,19% dizem que, com frequência, tudo o que faz no trabalho exige muito esforço;
- 38,54% afirmam que, em algumas vezes, sente-se fisicamente exausto no trabalho;

- 32,54% dizem que, raramente, no final do seu dia de trabalho, se sente mentalmente exausto e esgotado;
- 23,12% afirmam que nunca lutou para encontrar entusiasmo pelo seu trabalho;
- 52,24% dizem que nunca sentiu aversão pelo seu trabalho;
- 50,32% afirmam que nunca se sentiu indiferente ao seu trabalho;
- 40,25% dizem que nunca se sentiu pessimista sobre o que o seu trabalho significa para os outros;
- 41,54% afirmam que raramente tem dificuldade em se concentrar quando está trabalhando;
- 43,89% dizem que nunca se sentiu incapaz de controlar as suas emoções, no trabalho;
- 47,96% afirmam que nunca fica insatisfeito e triste no trabalho sem saber o porquê;

Procedimentos

A aplicação dos questionários, via Google Forms, ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2022, após o processo de análise e autorizações de diversos setores da Polícia Federal do Brasil, tramitado no citado órgão pelo sistema eletrônico SEI, (Processo n. 08520.003521/2021-94)², contendo formalmente a autorização para a realização da pesquisa. A Escola Superior de Polícia, setor integrante da Academia Nacional de Polícia, foi o responsável pela distribuição dos formulários de pesquisa, por e-mails institucionais, disponibilizando o endereço eletrônico do Google Forms, aos servidores selecionados como participantes, indicados no item 3.4 (Recuperado de <https://docs.google.com/forms/d/1XohlPkrk2eeCYMuEd2mDuvNWZWscju56mBHWTLMeLQ/edit>)

Constata-se do Processo SEI², que autorizou a pesquisa com funcionários da Polícia Federal do Brasil, que não foi possível estabelecer o quantitativo de servidores que teriam recebido, em suas caixas de *e-mails*, os questionários.

Como se trata de pesquisa de interesse *interna corporis*, a alta cúpula da instituição terá acesso somente aos resultados, com o único propósito de fundamentar tomada de decisão a partir dos resultados aqui obtidos.

Todos os respondentes receberam, previamente, explicações a respeito dos objetivos da

² O pedido para a realização da pesquisa, sua análise, manifestação, decisão e autorização da Polícia Federal constam do Processo SEI n. 08520.003521/2021-94.

pesquisa, da volição e das garantias do anonimato e da confidencialidade de suas respostas, estando todas essas informações na abertura dos questionários enviados.

Devido à amplitude dada à investigação, que também avaliou o ambiente de teletrabalho estabelecido pela instituição em decorrência da COVID-19, essa pesquisa cingiu-se às quatro hipóteses indicadas no item 3.2 – Delineamento e hipóteses. Os outros dados obtidos estão disponíveis a pesquisadores e instituições que venham a se interessar pela continuidade e aprofundamento da pesquisa.

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados obtidos foram submetidos ao programa de análise estatística, IBM© SPSS© Statistics, versão 26.0. A descrição da amostra é apresentada conforme estatísticas descritivas para a natureza de cada variável de interesse (médias, desvios-padrão, valores absolutos e percentagens). Para a apresentação dos resultados, o banco de dados foi filtrado, utilizando-se a resposta positiva (sim) à questão: “No último ano, trabalhou em regime de teletrabalho?” As diferentes escalas para a medição dos conceitos de liderança autêntica, civilidade e *Burnout* utilizam padrões de resposta com amplitude de cinco pontos. Após calcular as pontuações das dimensões das subescalas (apenas liderança autêntica) e da escala total, conforme aplicável em cada caso, e de forma a homogeneizar a amplitude de respostas, todas as pontuações foram convertidas numa escala de 0 a 100, onde 0 representa o nível mais baixo da variável em questão, e 100 o nível mais alto.

Para isso, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$[(\text{Total observado} - \text{Total mínimo}) / (\text{Total máximo} - \text{Total mínimo})] = 100$$

Calculou-se as pontuações para todas as escalas e subescalas consideradas nesse estudo para os vínculos profissionais inquiridos, nomeadamente delegado (n = 53), perito (n = 19), agente (n = 51), escrivão (n = 33), papiloscopista (n = 7) e administrativo (n = 50). Não foram calculadas pontuações para a opção “outro vínculo” (n = 2) e não foram efetuadas comparações entre os diferentes grupos, dado o pequeno tamanho de alguns grupos. Uma análise exploratória dos dados obtidos demonstrou não existir valores ausentes para as respostas das escalas liderança autêntica, civilidade e *Burnout*, portanto, nenhum procedimento de imputação de dados se fez necessário.

O modelo de mediação (modelo 4 – mediação simples) foi testado por meio do PROCESS (v. 4.1 para SPSS; Hayes, 2012), utilizando a técnica de *bootstrap* com 5mil amostras e um intervalo de confiança de 95%. O PROCESS é um módulo (*plug in*) acrescentado ao SPSS e que permitiu a análise de mediação. Além de estimar os coeficientes não padronizados, erros padrão, valores t e p, e intervalos de confiança, usando a regressão de tipo *Ordinary Least Squares* (OLS), esse módulo calculou os efeitos diretos e indiretos em modelos de mediação (Hayes, 2022). A significância do modelo de mediação (efeito indireto) será avaliada mediante inspeção dos intervalos de confiança *bootstrap* (Shrout & Bolger, 2002). O procedimento avalia o intervalo de confiança como recomendado por Shrout e Bolger (2002), sendo que, se os valores estiverem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo e, por consequência, a ocorrência da mediação pode ser considerada presente. Este procedimento gera dois intervalos: limite inferior e limite superior de 95%. Para que o efeito indireto seja significativo, não pode haver troca de sinal entre os dois limites. Desta forma, se os valores de limite superior e inferior forem negativos, o efeito indireto é, consequentemente, considerado negativo. O contrário ocorre para limites inferior e superior positivos. Se um dos limites for positivo e outro negativo, o efeito é considerado nulo ou não significativo. Para todos os tratamentos estatísticos utilizou-se o valor de $\alpha = 0.05$ como valor limite para a rejeição da hipótese nula.

Quando da testagem do modelo de mediação, com o uso do programa PROCESS v.4.1, para o SPSS, utilizando também a técnica de *bootstrap*, já mencionada, (v. 4.1 para SPSS; Hayes, 2012), foram produzidas as seguintes saídas, conforme se extrai do próprio sistema:

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 4

Y: burn

X: lid

M: civ

Sample

Size: 215

OUTCOME VARIABLE:

civ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,556	,309	331,501	95,363	1,000	213,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	24,418	4,560	5,355	,000	15,429	33,407
lid	,631	,065	9,765	,000	,503	,758

Standardized coefficients

coeff

lid ,556

OUTCOME VARIABLE:

burn

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,535	,287	256,168	42,564	2,000	212,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	69,589	4,270	16,297	,000	61,172	78,006
lid	-,128	,068	-1,877	,062	-,263	,006
civ	-,389	,060	-6,464	,000	-,508	-,271

Standardized coefficients

coeff

lid -,131

civ -,451

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,581	1,000	211,000	,447

TOTAL EFFECT MODEL OUTCOME VARIABLE:

burn

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,382	,146	305,212	36,383	1,000	213,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	60,082	4,376	13,731	,000	51,457	68,708
lid	-,374	,062	-6,032	,000	-,496	-,252

Standardized coefficients

	coeff
lid	-,382

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
-,374	,062	-6,032	,000	-,496	-,252	-,382

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-,128	,068	-1,877	,062	-,263	,006	-,131

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
civ	-,246	,066	-,393	-,135

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
civ	-,251	,062	-,388	-,141

*****ANALYSIS NOTES AND ERRORS*****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

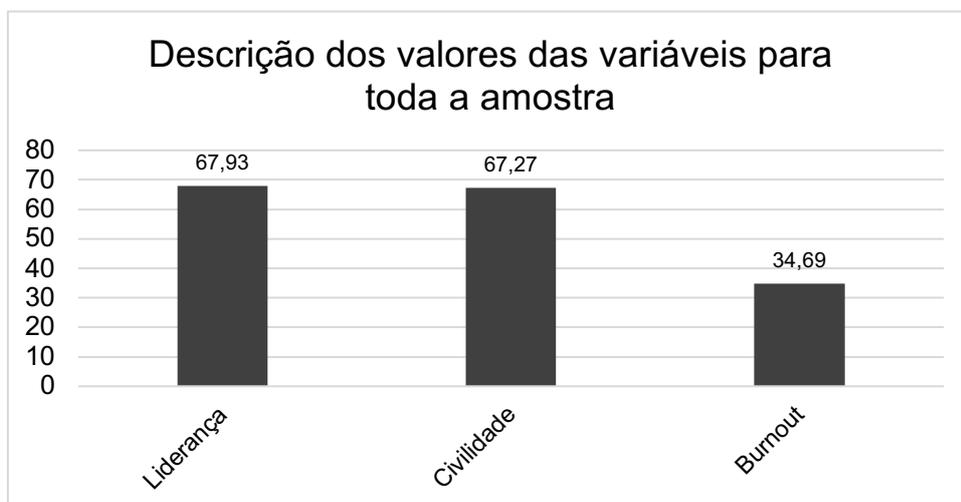
----- END MATRIX -----

Análise dos Resultados

Descrição dos valores de liderança autêntica, civilidade e Burnout para toda a Amostra

Em toda a amostra de participantes que atuaram em teletrabalho, a pontuação média de liderança autêntica foi 67.93 (DP = 19.27), seguida do valor médio de 67.27 (DP = 21.86) para civilidade e do valor de 34.69 (DP = 18.86) para *Burnout*, podendo ser observada uma proximidade na pontuação média entre liderança autêntica e civilidade, que mostra maior distanciamento da pontuação média de *Burnout*:

Figura 3. Descrição dos valores das variáveis para toda a Amostra



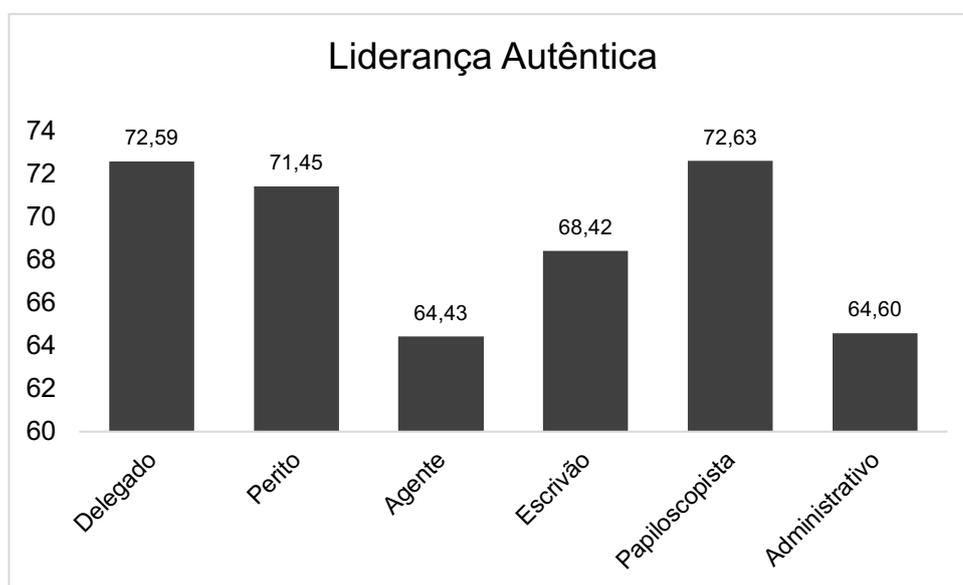
Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Descrição dos Valores de Liderança Autêntica, Civilidade e Burnout para cada Vínculo Profissional

Liderança autêntica

O grupo profissional que reporta maior liderança autêntica é o dos papiloscopistas, com um valor de 72.63 (DP = 4.37), seguido do grupo profissional delegados, com um valor de 72.59 (DP = 2.39). Os valores mais baixos são indicados pelos agentes (M = 64.43; DP = 2.88) e do administrativo (M = 64.60; DP = 3.25). Os valores da liderança autêntica para os seis grupos profissionais considerados estão ilustrados na Figura 4:

Figura 4. Nível de liderança autêntica nos diferentes grupos profissionais



Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Na Tabela 13, a seguir, são apresentados os níveis dos domínios da liderança autêntica separados por vínculo profissional.

No domínio da transparência relacional, o grupo de delegados apresentou maior valor médio (M = 71.98; DP = 2.49), contrapondo-se ao de menor valor, apresentado pelo grupo de agentes (M = 67.75; DP = 2.46). Para a perspectiva moral, o grupo de maior valor foi o de

papiloscopista ($M = 75.89$; $DP = 5.18$) e o de menor valor foi o de agentes ($M = 65.69$; $DP = 3.06$).

No domínio do processamento equilibrado, o grupo de papiloscopistas apresentou maior valor ($M = 75.00$; $DP = 3.15$), enquanto o grupo de agentes apresentou menor valor ($M = 62.42$; $DP = 3.48$).

Por fim, no domínio da autoconsciência, o grupo de peritos apresentou maior valor ($M = 71.71$; $DP = 3.83$), contrapondo-se ao grupo administrativo, com menor valor ($M = 57.50$; $DP = 4.21$).

Tabela 13

Nível de liderança autêntica nos diferentes grupos profissionais

Vínculo profissional	Transparência		Perspectiva		Processamento		Autoconsciência	
	Relacional		Moral		Equilibrado			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Delegado	71,98	2,49	75,35	2,74	73,11	2,38	69,93	2,65
Perito	69,47	4,67	74,01	4,52	70,61	4,57	71,71	3,83
Agente	67,75	2,46	65,69	3,06	62,42	3,48	61,89	3,54
Escrivão	69,39	2,28	69,32	2,98	67,93	3,02	67,05	3,90
Papiloscopista	70,00	6,55	75,89	5,18	75,00	3,15	69,64	6,74
Administrativo	69,90	3,03	67,50	3,27	63,50	3,66	57,50	4,21

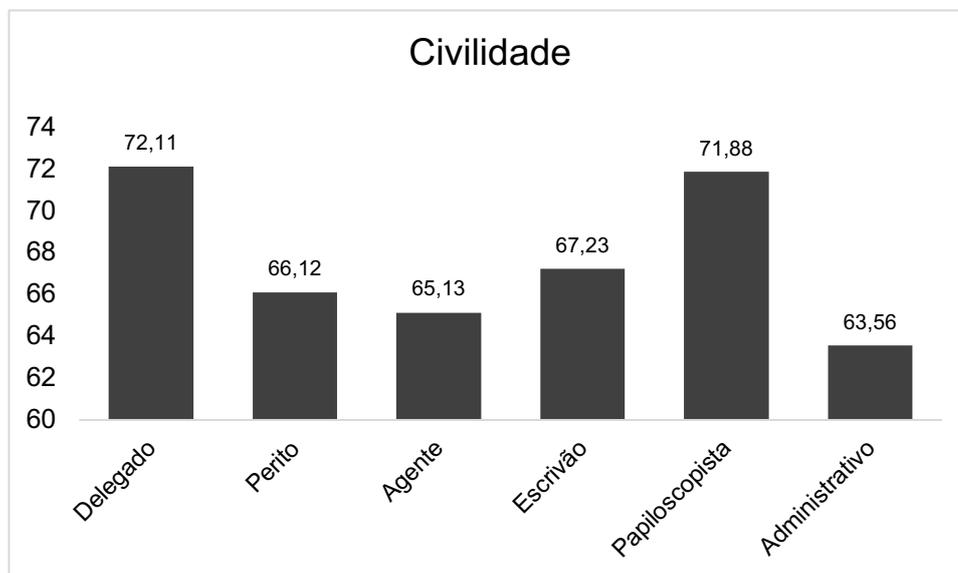
Nota: $N = 215$; $M =$ média; $DP =$ desvio padrão

Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Civilidade

O grupo profissional que reporta maior civilidade é o dos papiloscopistas, com um valor de 72.88 ($DP = 6.21$), seguido do grupo de delegados, com um valor de 72.11 ($DP = 2.39$). Os valores mais baixos são indicados pelos profissionais do administrativo ($M = 63.53$; $DP = 3.31$) e dos agentes ($M = 65.13$; $DP = 3.15$). Os valores da civilidade para os seis grupos profissionais considerados estão demonstrados na Figura 5:

Figura 5. Nível de civilidade nos diferentes grupos profissionais

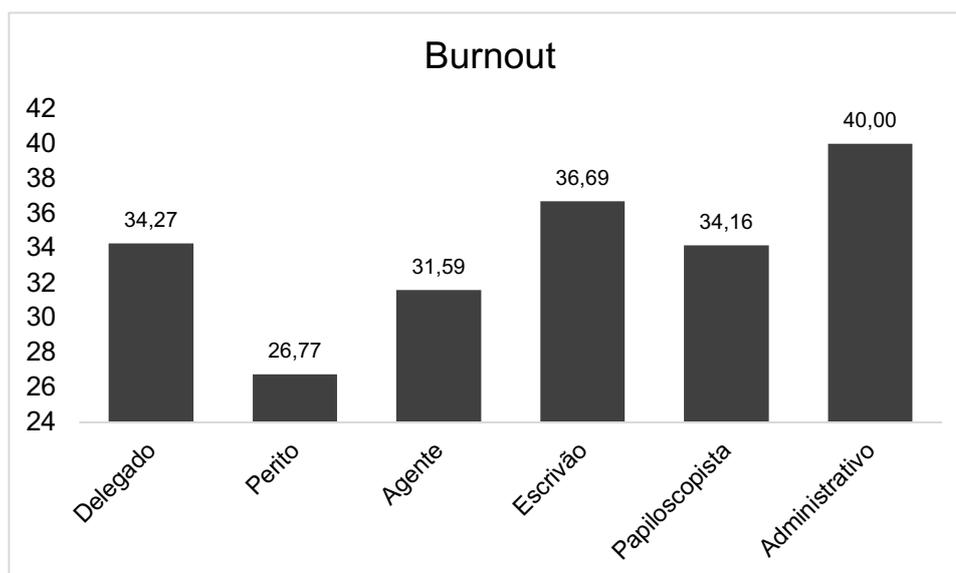


Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Burnout

O grupo que reporta maior *Burnout* é o dos profissionais do administrativo, com um valor de 40.00 (DP = 2.58), seguido do grupo escrivães, com um valor de 36.69 (DP = 3.87). Os valores mais baixos são indicados pelos peritos (M = 26.77; DP = 3.69) e dos agentes (M = 31.59; DP = 2.38). Os valores da *Burnout* para os seis grupos profissionais considerados estão apresentados na Figura 6:

Figura 6. Nível de *Burnout* nos diferentes grupos profissionais



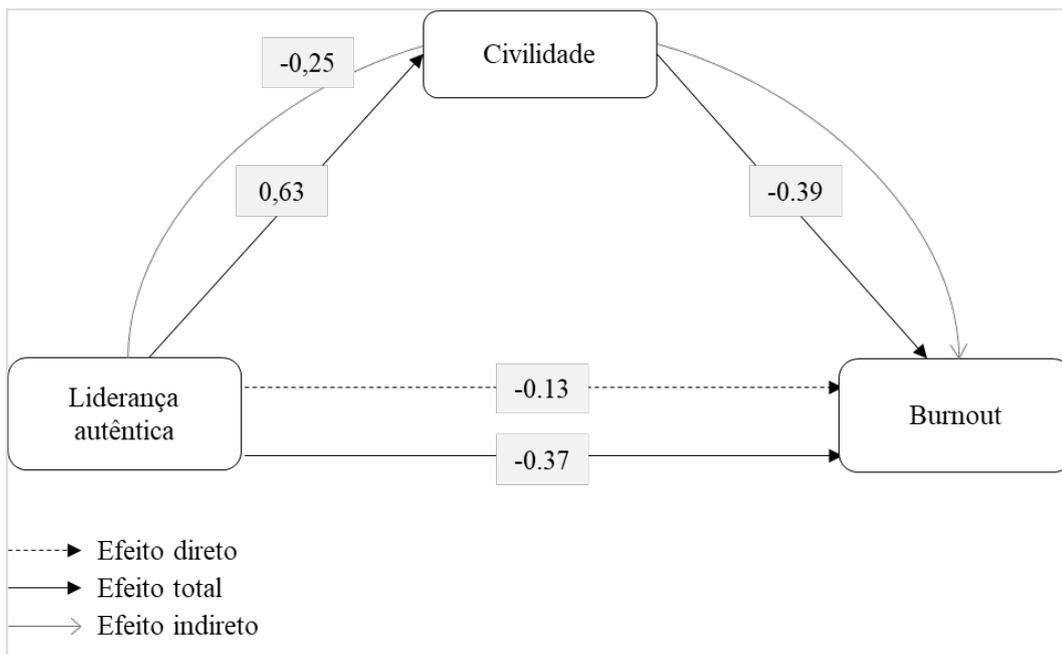
Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Resultados do Modelo de Mediação

Após a descrição dos valores brutos de grupos profissionais para as variáveis do presente estudo, são apresentados os resultados para o modelo de investigação, representando a mediação da civilidade (variável mediadora) no efeito da liderança autêntica (variável independente) sobre *Burnout* (variável dependente) em ambiente de teletrabalho. Cabe ressaltar que esse modelo foi testado com uma amostra de 215 participantes, 5 mil amostras de *bootstrap* e intervalos de confiança a 95%, utilizando-se o modelo 4 do PROCESS v. 4.1.

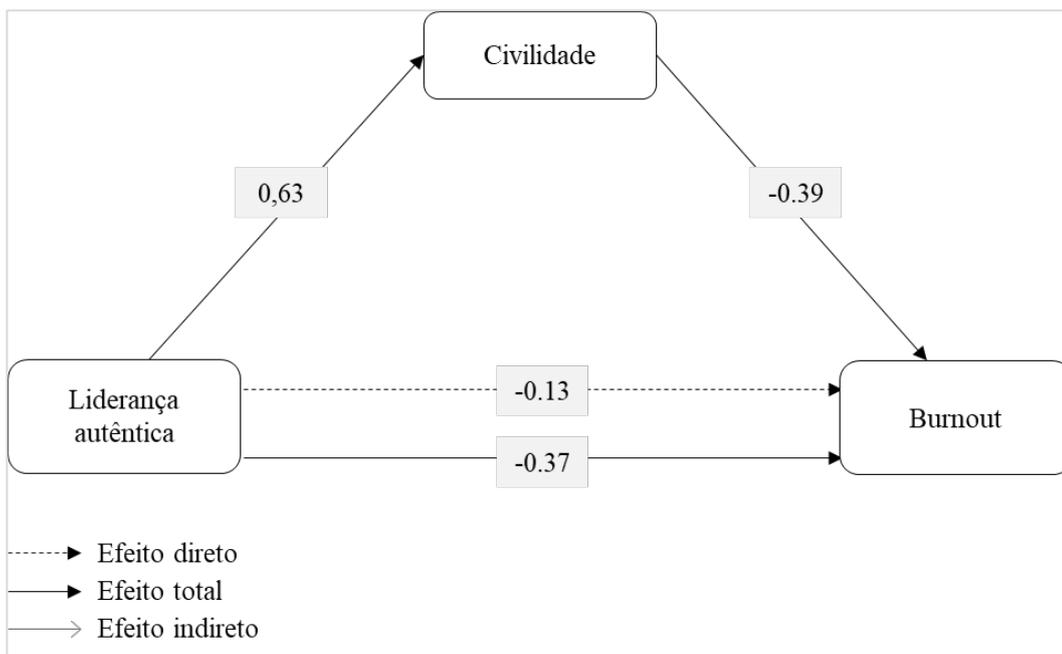
Comentário preliminar: Na página a seguir, a primeira imagem não é usual, pois integra o caminho do efeito indireto (da mediação). Foi inserida apenas a título de didática, para mostrar o efeito da mediação. Na sequência, está a figura mais usual para análise de mediação.

Figura 7. Teste do modelo de mediação da civilidade entre liderança autêntica e Burnout - efeito indireto



Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Figura 8. Teste do modelo de mediação da civilidade entre liderança autêntica e Burnout



Fonte: Resultados da análise dos dados pelo programa IBM@ SPSS@, statistic, v. 26.0

Quanto à primeira hipótese (H1), que postula o efeito direto e positivo da liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, sobre a civilidade, verifica-se a obtenção de um efeito explicativo da liderança autêntica sobre a civilidade na ordem dos 31%, ou seja, a variação da civilidade pode ser explicada em 31% pela influência da liderança autêntica. Este modelo é estatisticamente significativo [F (1, 213) = 95.36, $p < .001$, $R^2 = 0.31$]. O impacto da liderança autêntica foi significativo na civilidade, apresentando coeficiente de $b = 0.63$, IC95% (0.50, 0.76), $t(213) = 5.35$, $p < .001$, assim, confirma-se H1.

Quanto à segunda hipótese (H2), que postula o efeito direto e negativo da civilidade, em ambiente de teletrabalho, sobre o *Burnout*, verifica-se haver relação entre as variáveis. O impacto da civilidade foi significativo no *Burnout*, apresentando coeficiente de $b = -0.39$, IC95% (-0.51, -0.27), $t(212) = -6.46$, $p < 0.001$, assim, confirma-se H2. Quanto à terceira hipótese (H3), que postula o efeito direto e negativo da liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, sobre a *Burnout*, verifica-se a não-significância da relação entre as variáveis. O efeito direto do modelo (liderança autêntica impactando a *Burnout*, controlado por civilidade) apresentou coeficiente de $b = -0.13$, IC95% (-0.26, 0.01), $t(212) = -1.88$, $p < 0.062$, sem significância estatística, assim, nega-se H3. Este modelo (incluindo liderança autêntica e civilidade) é estatisticamente significativo [F (2, 212) = 42.54, $p < .001$, $R^2 = 0.28$].

Quanto à quarta hipótese (H4), que postula que a civilidade, em ambiente de teletrabalho, pode mediar a relação entre a liderança autêntica e *Burnout*, verifica-se haver a mediação. O efeito indireto do modelo (liderança autêntica impactando a *Burnout*, mediado por civilidade) apresentou coeficiente de $b = -0.25$ e intervalos de confiança *bootstrap* IC95% = -0.39, -0.13, demonstrando significância estatística, assim, confirma-se H4.

Discussão de Resultados

O objetivo dessa pesquisa foi o de investigar se haveria uma relação entre os constructos civilidade, liderança autêntica e *Burnout*, em um ambiente de teletrabalho, que fora estabelecido pela instituição pesquisada, no período da pandemia da COVID-19. Propôs verificar se, em ambiente de teletrabalho, a liderança autêntica estaria positivamente relacionada à civilidade; se a civilidade estaria negativamente relacionada com *Burnout*; se a liderança autêntica estaria negativamente relacionada com *Burnout* e se a civilidade medeia a relação entre liderança autêntica e *Burnout*.

Ressalta-se que o modelo da pesquisa foi testado com uma amostra inicial de 476 participantes. O banco de dados foi filtrado, utilizando-se a resposta positiva (sim) à questão: “No último ano trabalhou em regime de teletrabalho?” Após o uso do filtro, restaram 215 participantes utilizados no presente estudo.

Os resultados apresentados não confirmam todas as hipóteses que foram formuladas para a pesquisa.

Quanto à primeira hipótese, H1 (a liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, está direta e positivamente relacionada à civilidade), que buscava confirmar o efeito positivo da liderança autêntica em ambiente de teletrabalho sobre a civilidade, restou confirmada na ordem de 31%. O que é estatisticamente significativo. Portanto, a liderança autêntica impacta significativamente na civilidade, confirmando assim a hipótese H1. O que coaduna com os estudos de Osatuke *et al.* (2009), quando afirmam que a civilidade tem um papel central na organização. Os autores destacam quatro características específicas da civilidade: i) o respeito e aceitação, ii) cooperação, iii) relações de apoio entre colegas e iv) resolução justa de conflitos. Essas mesmas características também norteiam a atuação de uma líder autêntico, mesmo porque, a organização se manifesta por intermédio de um líder. Portanto, exige-se do líder autêntico uma atuação que vise preservar, no contexto do teletrabalho, as normas de respeito mútuo, de confiança, de empatia. Ou seja, a atuação de um líder autêntico, que tenha a capacidade de exercer influência sobre grupos e pessoas (Carpilovsky *et al.*, 2009) com o propósito de aperfeiçoar as habilidades do líder e dos liderados, reconhecendo suas fraquezas, crenças e valores, na permanente busca da construção de organizações mais autênticas (Esper & Cunha, 2015) promove a civilidade.

Compete ao líder possibilitar o desenvolvimento das relações interpessoais positivas (Pearson, Andersson, & Porath, 2000)

Em um estudo realizado pela University of Southern California, em 2021, os participantes atribuíam à organização a responsabilidade pelas influências necessárias ao trato civil (Cates, 2021).

Existem muitos princípios e práticas que podem ser utilizados pelo líder autêntico para a promoção da civilidade em ambiente de trabalho. Lilly (2017) enumera alguns princípios e práticas, a saber: i) Reconhecer a importância do impacto emocional dos eventos que podem ser percebidos como ameaçadores, geradores de exclusão ou de incerteza; ii) Criar oportunidades de reuniões informais sobre o trabalho, convidando todos os trabalhadores relevantes, evitando sentimentos de exclusão; iii) Manter um nível de *feedback* (informação

sobre a realidade organizacional) adequado e atempado, reduzindo a incerteza; iv) Tomar consciência das próprias ações em situações negativas e fazer correções, se necessário; v) Utilizar expressões verbais de reconhecimento da validade da posição contrária, demonstrando respeito, etc.

Os pesquisadores Osatuke *et al.* (2019), Carpilovsky *et al.* (2009), Esper e Cunha, (2015), Cates (2021) e Lilly (2017) auxiliam na conclusão de que a liderança autêntica tem efeito positivo, em ambiente de teletrabalho, sobre a civilidade.

Quanto à hipótese H2 (a civilidade, em ambiente de teletrabalho, está direta e negativamente relacionada com a *Burnout*), os resultados indicam que houve relação entre essas variáveis, demonstrando que há um impacto significativo da civilidade na *Burnout*. Este resultado coaduna com as afirmações de Day e Leiter (2014), quando afirmam que o conceito de civilidade permite a percepção de um ambiente saudável para o trabalhador, e as relações interpessoais positivas e saudáveis afetam diretamente a saúde, o bem-estar e o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Tais fatores relacionam negativamente com a Síndrome de *Burnout*.

Goffman (2004) afirma que a civilidade, dentre tantas outras, tem a função de proteger o eu, diante da visão negativa da sociedade, em que as relações sociais podem se processar em situação de ameaça. Essa proteção do eu, por si só, implicaria a negatividade para *Burnout*, o que coaduna com os resultados obtidos nesta pesquisa.

Quanto à hipótese H3 (a liderança autêntica, em ambiente de teletrabalho, está direta e negativamente relacionada com *Burnout*), que postula o efeito direto e negativo da liderança autêntica em ambiente de teletrabalho sobre a síndrome, os resultados demonstraram que não houve significância da relação entre as variáveis. O efeito direto do modelo (liderança autêntica impactando a *Burnout*, controlado por civilidade) apresentou coeficiente sem significância estatística, negando, portanto, a hipótese H3. Os resultados demonstraram que, se nesse modelo for incluído o constructo civilidade, haveria significado estatístico.

Luthans e Avolio (2003), ao definirem a liderança autêntica, afirmaram que ela é um processo que nasce das capacidades psicológicas positivas dos líderes e liderados, propenso ao desenvolvimento pessoal positivo. Com isso, acredita-se que se as capacidades psicológicas positivas possam promover o desenvolvimento pessoal positivo, era de se concluir que a liderança autêntica estaria direta e negativamente relacionada com *Burnout*. Porém, não foi a conclusão obtida com os dados dessa pesquisa. Os resultados mostraram que não houve significância da relação entre as variáveis do modelo.

Também os autores Read e Laschinger (2015), ao examinarem o modelo teórico do efeito da liderança autêntica sobre a saúde mental dos enfermeiros, concluíram que líderes autênticos, ao criarem ambientes de trabalhos estruturalmente fortes, promovem resultados positivos na saúde dos trabalhadores. Embora os autores citados afirmem que há uma relação direta e negativa entre liderança autêntica e *Burnout*, não foi a conclusão da análise de dados da nossa pesquisa.

Quanto à quarta hipótese (H4), que postula que a civilidade, em ambiente de teletrabalho, pode mediar a relação entre a liderança autêntica e *Burnout*, os resultados indicaram haver a mediação. O efeito indireto do modelo (liderança autêntica impactando a *Burnout*, mediado por civilidade) demonstrou significância estatística, confirmando a H4.

Segundo Day e Leiter (2014) o conceito de civilidade permite a percepção de um ambiente saudável para o trabalhador. Nestes ambientes, as relações interpessoais positivas e saudáveis têm implicações diretas na saúde, no bem-estar e no desempenho dos indivíduos. O comportamento autêntico de um líder civil é importante para proporcionar condições estruturalmente fortalecedoras no ambiente de trabalho. O efeito da liderança autêntica fortalece a estrutura emocional do trabalhador, podendo impedir o seu esgotamento emocional, evitando o surgimento da *Burnout*. É o que concluiu os estudos apresentados por Heather *et al.* (2015)

A percepção do outro é aumentada pelos princípios da civilidade. É pela civilidade que se permite a criação de relações sadias (Porath, Gerbasi, & Schorch, 2015). A liderança autêntica tem papel preponderante na promoção de relações saudáveis. Os estudos realizados por Heather *et al.* (2015) testaram modelo que pudesse unir a liderança autêntica à área de saúde mental, *Burnout*. Seus estudos concluíram que a liderança autêntica apresentou efeito positivo em áreas da vida profissional, resultando em menor desgaste e menos problemas de saúde mental.

Para a ocorrência da Síndrome de *Burnout*, exige-se uma reação prolongada aos estressores emocionais e interpessoais crônicos, como exaustão emocional, depleção e fadiga e conflitos em ambiente de trabalho (Maslach, 2005). Um líder que provoca tais estressores foge à noção do conceito de civilidade e permite desarranjos emocionais possivelmente desencadeadores da Síndrome de *Burnout*.

Os estudos indicados convergem para o fato de que a civilidade, efetivamente, pode mediar a relação entre liderança autêntica e a *Burnout*, o que confirma os resultados aqui apresentados, relativos à hipótese H4.

Limitações do Estudo e Aplicabilidade Prática

A declaração da pandemia da COVID-19 no decorrer dos levantamentos dos dados junto à Polícia Federal do Brasil prejudicou o curso normal da pesquisa, principalmente em razão do estabelecimento excepcional do teletrabalho e da concessão de férias a maior número de servidores da instituição.

Não havia, na instituição pesquisada, normatização específica para o teletrabalho, com uso em grande escala. Apenas, excepcionalmente, a Direção Geral da instituição lançava mão desse instrumento. A falta de normativo e de experiência nesse modelo de trabalho podem ter sido a justificativa da menor participação dos servidores para responder aos questionários.

Outro fator que chama a atenção como limitação para a pesquisa é a existência de vários grupos com cargos e funções diferenciadas no fornecimento dos dados da pesquisa. Cargos e funções na Polícia Federal têm atribuições específicas, o que pode demonstrar que alguns constructos utilizados tenham valores diferenciados para cada um desses grupos.

Para um estudo mais abrangente, seria necessária a utilização do mesmo formato da pesquisa, direcionado a cada grupo, individualmente, o que poderia apresentar resultados mais abrangentes e confiáveis.

Não foram encontrados estudos junto à Polícia Federal do Brasil, cujas atividades são constitucionalmente estabelecidas, com abrangência para os constructos civilidade, liderança autêntica e *Burnout*, em ambiente de teletrabalho, sendo que só foi possível fazer a comparação de estudos feitos em outras instituições policiais que atuam regionalmente e não nacionalmente, como é o caso da Polícia Federal do Brasil. Estudos comparativos poderiam contribuir para uma análise mais aprofundada dos resultados aqui obtidos.

Com os dados obtidos, foi possível observar que houve, no total, 467 respondentes, porém, com o filtro referente ao quesito de teletrabalho no último ano, resultou que somente 215 respondentes puderam participar dos resultados, diminuindo consideravelmente a amostra.

Como aplicabilidade prática dos resultados desta pesquisa, é certo afirmar que, tendo o teletrabalho como uma experiência excepcional adotada pela Polícia Federal, em razão da pandemia da COVID-19, os resultados permitirão que a organização os analise sob a ótica de uma possível implementação ordinária deste modelo no seio da instituição, como propósito de melhoria da saúde física, mental e social de seus servidores (Costa, 2004).

Os resultados apresentados podem ser utilizados sob a visão de que novas pesquisas na área se fazem necessárias, para a tomada de decisão da alta Administração. Compete à Escola

Superior de Polícia, setor vinculado à Academia Nacional de Polícia, que já conhece os resultados, fomentar a realização de mais pesquisas junto ao seu colegiado, com o propósito de fornecer mais dados à instituição, na tomada de decisões quanto à implementação de políticas de gestão de pessoas, em que a civilidade e a liderança autêntica sejam aperfeiçoadas no sentido de evitar adoecimentos e absenteísmos.

Conclusão

O trato cordial, elegante, civilizado e respeitoso entre as pessoas promove relações positivas e saudáveis, gerando bem-estar na sociedade como um todo. Em ambientes onde prosperam este tipo de relação se verifica um grau elevado de civilidade, que ultrapassa o ambiente social e penetra nas organizações, com resultados positivos tanto para as instituições quanto para os trabalhadores. As relações interpessoais positivas permitem o surgimento de ambientes de trabalho saudáveis, cujos resultados se processam no binômio ganha-ganha. A civilidade passa a ter um papel crucial no desenvolvimento da sociedade, sob o argumento de que, quanto mais civil seja uma sociedade, mais saudável ela se apresenta, com reflexos imediatos sobre a saúde e o bem-estar social.

O conceito de modernidade líquida, apresentado por Bauman (2021), pelo qual as relações pessoais se processam com fluidez e de forma a não produzir laços permanentes, impõe uma clara necessidade de a raça humana reaver o conceito de civilidade, na tentativa de produzir mecanismos que suportem as exigências dessa modernidade e prevejam a retomada das relações positivas permanentes que produzam um bem-estar duradouro.

A civilidade, no âmbito das organizações, não só propicia um ambiente saudável, promovendo o aperfeiçoamento das relações interpessoais, como possibilita melhoramentos nos resultados, tanto no quesito da produtividade, quanto no quesito da redução de custos por parte das organizações.

Outro constructo que analisamos, a liderança autêntica, também tem papel de destaque na questão do desenvolvimento da raça humana. A boa liderança, nos termos aqui apresentados, tem influência direta na produção de ambientes de trabalho saudáveis, promotores da saúde física, mental e social dos trabalhadores. A ação positiva de uma liderança autêntica, atenta aos termos da civilidade, não só traz ganhos para as organizações, como para toda a sociedade, já que tende a permitir a promoção de relações interpessoais sadias.

Como demonstrado nesta pesquisa, a civilidade e a liderança autêntica têm relação direta e negativa para a *Burnout*, embora os dados da nossa pesquisa tenham demonstrado que, no caso específico da liderança autêntica, esta não mostrou significância estatística para a relação negativa com a síndrome. Contudo, outras pesquisas analisadas indicam a negatividade direta da relação (Read & Laschinger, 2015). Torna-se necessário mais pesquisas que aprofundem os estudos acerca de uma possível relação direta e negativa dos constructos civilidade e liderança

autêntica, no âmbito da instituição pesquisada, no contexto de teletrabalho, para que se possa melhor analisar a relação daqueles constructos com o *burnout*.

A condição do teletrabalho, cujo quesito serviu de filtro para a nossa pesquisa, impôs uma necessidade de as organizações públicas e privadas buscarem maior produção de pesquisa nesta temática, dado que ainda não foi possível estabelecer padrões normatizadores que venham a uniformizar a utilização deste tipo de trabalho, ficando a critério de cada organismo a sua implementação, a partir de interesses específicos.

No caso da Polícia Federal do Brasil, de onde foram obtidos os dados desta pesquisa, só recentemente implementou-se o regime de teletrabalho, em caráter excepcional e açodadamente, em razão da pandemia da COVID-19.

É preciso mais tempo de implementação para que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho em organizações como a Polícia Federal. Pesquisas realizadas em outras instituições, que guardam semelhanças com a instituição onde foram coletados os dados, apresentaram preponderância das vantagens do teletrabalho, principalmente nessa modernidade onde as tecnologias se mostram tão avançadas.

Por tudo o que foi produzido neste estudo tornou-se possível compreender que a civilidade e a liderança autêntica são constructos que ainda necessitam de muitos estudos e aceitação para que se firmem como fatores importantes na relação de trabalho, permitindo que as organizações possam perceber o quanto se tornam necessários, por serem promotores de ganhos nos resultados e na promoção da saúde física, mental e social dos trabalhadores, num contínuo processo de ganha-ganha para empregadores e empregados.

Referências Bibliográficas

- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). **Occupational Burnout and medically certified sickness absence: a population-based study of finnish employees.** *Journal Psychosomatic Research* 64(2), 185-93. doi: 10.1016/j.jpsychores.2007.06.022 2008
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). **Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace.** *Academy of Management Review*, 24, 452-471
- Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). **(In)civilidade no trabalho: medidas e modelos.** *Rev. Psicol., Organ.* 20(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16841>
- Araújo, R. J. S., Moraes, M. R. A., Sobral, J. P. C. P., & Seabra, L. C. S. R. (2019). **Síndrome de Burnout em bombeiros militares.** *Enfermagem Brasil*, 18, 24-31. doi: <https://doi.org/10.33233/eb.v18i1.2078>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. (2005). **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership.** *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). **Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.** *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823
- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). **Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications.** *Journal of Management*, 44(2), 399-411
- Barros, A. S. S. (2019). **Burnout syndrome and engagement: correlations in teleworkers.** *The European Proceedings of social and Behavioural Sciences*, 60, 465-472
- Bass, B. M. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). **Ethics, character and authentic transformational**

leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Basu, S., Qayym, H., & Mason, S. (2017). **Occupational stress in the ED: a systematic literature Review.** *Emergency Medicine Journal*, 34(7). doi.org/10.1136/emmermed-2016-205827

Batista J. B.V., Carlotto, M. S, Coutinho, A. S., Augusto, L. G. S. (2010). **Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB.** *Rev Bras Epidemiol.* 13(3), 502-12

Bauman, Z. (2021). **Modernidade Líquida.** São Paulo: Zahar

Beauregard, T. A., Basile, K., & Canonico, E. & Landers, R. (2019). **Telework: Outcomes and facilitators for employees.** Recuperado de doi: 10.1017/9781108649636.020

Blau, G., & Andersson, L. (2005). **Testing a measure of instigated workplace incivility.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614. doi:10.1348/096317905X

Bond, M. M. K., Oliveira, M. S., Bressan, J. B., Silva, A. L. F. A., & Merlo, A. R. C. (2018). **Prevalência de Burnout entre Médicos Residentes de um Hospital Universitário.** *Revista Brasileira de Educação Médica*, 42(3), 97-107

Bowman, A. M. (2016). **A Construct Analysis of Civility in the Workplace** (Dissertation documento). *University of Guelph, Ontario, Canada.* Recuperado de file:///C:/Users/55319/Downloads/Patterson_Ashlyn_201612_PhD.pdf

Bowman, J. (2011). **The incivility of civility.** *The New Criterion*, 30(1), 116-120

Brandão, F. (2004). **Sobre comportamento e cognição: Estendendo a psicologia comportamental e cognitiva aos contextos da saúde, das organizações, das relações pais e filhos e das escolas.** Santo André, SP: ESETEC

Bresser-Pereira, L. C. (1996). **Da administração pública burocrática à gerencial.** *Revista do Serviço Público.* 47(1), 7-40. doi: https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702

- Bresser-Pereira, L. C. (1997). **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 5-25. doi <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.375>
- Bybee, K. J. (2016). **How civility works**. Stanford, CA: *Stanford University Press*
- Carpilovsky, M. P., Cavalcanti, V. L. S., Lago, R. A., & Lund, M. L. M. P. (2009). **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro/RJ: Ed. FGV
- Carvalho, G. B. D. (2012). **Como motivar funcionários públicos: o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística**. Recuperado de <https://play.google.com/books/>
- Castells, M. (2002). **A Sociedade em Rede**. Lisboa: *Fundação Calouste Gulbenkian*
- Cates, P. (2021) **Increasing Workplace Civility in Higher Education: A Field Study. A dissertation for the degree of Doctor of Education**. USA: *University of Southern California*
- Cervo, C. S., Natividade, J. C., Mónico, L. S. M., Pais, L., Santos, N. R., & Hutz, C. S. (2018) **Modelo de Liderança Autêntica: concepção teórica e evidências de validade do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para o Brasil**. *Psychol*, 61(2), 7-29
Recuperado de doi: <https://doi.org/10.14195/1647-8606>
- Clark, C. M., & Kenski, D. (2017). **Promoting civility in the OR: An ethical imperative**. *AORN J*, 105(1), 60-66. Doi: 10.1016/j.aorn.2016.10.019
- Clark, C. M., Sattler, V. P., & Barbosa-Leiker, C. (2018). **Development and Psychometric Testing of the Workplace Civility Index: A Reliable Tool for Measuring Civility in the Workplace**. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 49(9), 400-406. doi: 10.3928/00220124-20180813-05
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). **Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders**. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493

- Costa, I. S. A. (2004). **Teletrabalho**. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/-dspace-/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc202.pdfsequence>
- Courtine, J-J., & Haroche, C. (1998). **História do rosto: exprimir e calar suas emoções (do século 16 ao início do século 19)**. Lisboa: Teorema
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). **Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review**. *Int J Nurs Stud*. 47(3):363-85. doi: 10.1016/j.ijnurstu. 2009.08.006
- Dalloul, S. Y. Y. (2018). **Teletrabalho no Serviço Público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade**. *Conteúdo Jurídico*. Recuperado de <https://conteúdojurídico.com.br/consulta/Artigos/51474/>
- Davis, C., & Bailey, D. (2018). **Police leadership: the challenges for developing contemporary practice**. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), 13-23
- Day, A., & Leiter, M. (2014). **The good and bad of working relationships**. In Leiter, M. P, Bakker, A., & Maslach, C., *Burnout at work: A psychological perspective*. London, UK: Psychology Press
- Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências*. Brasília/DF. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil03>
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Brasília/DF. Recuperado de <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/>
- Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho [e outras providências]*. Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/d7133.htm
- Dicionário on line de Português. Recuperado de <https://www.dicio.com.br/civilidade/>

- Elias, N. (2011). **O processo civilizador. Uma história dos costumes.** Rio de Janeiro/RJ: Zahar
- Esper, A. J. F., & Cunha, C. J. C. A. (2015). **Liderança autêntica: Uma revisão integrativa.** *Navus*, 5(2), 60-72
- Ferreira, P. I. (2017). **O Teletrabalho e a Reforma Trabalhista** (Trabalho de conclusão de curso). *Escola Paulista de Direito - EPD*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.sobratt.org.br/index.php/29112017>
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). **Liderança: um retrato da produção científica brasileira.** *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290.310 Recuperado de doi: 10.1590/1982-7849rac20151404
- Freitas, S. R. (2008). **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI** (Dissertação de mestrado). *Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522>
- Glina, D. M. R., & Rocha, L. E. (2016). **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática.** São Paulo: Roca
- Goffman, E. (2004). **A representação do Eu na vida cotidiana.** Petrópolis, RJ: Vozes
- Golden, G. A. & Elia, A. R. (2017) **Alternative work arrangements.** Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc006>
- Hayes, A. F. (2012). **Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper].** Recuperado de <http://imaging.mrccbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/process.pdf>
- Hayes, A. F. (2022). **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach.** New York: The Guilford Press
- Heather, K., Laschinger, S., Borgogni, L., & Consiglio, C. (2015). **The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study.** *Internacional*

Journal of Nursing Studies, 52(6), 1080-1089. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu/>

Hirschhorn, L. (1988/2006). **The Post-Industrial Economy: Labour, Skills and the New Mode of Production.** *The Service Industries Journal*, 1, 19-38

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). **Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes.** *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394

Instrução Normativa nº 100-DG/DPF, de 22 de março de 2016. Regulamenta os procedimentos para a execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação da Polícia Federal, define os critérios para a participação dos servidores nos eventos de capacitação, e dá outras providências. Brasília/DF. Recuperado de <https://intranet.dpf.gov.br/anp/noticias/ultimas/pf-institui-sua-politica-de-desenvolvi-mentode-pessoal/>

Instrução Normativa nº 207-DG/DPF, de 26 de agosto de 2021. Estabelece critérios e procedimentos para instituição do programa de gestão no âmbito da Polícia Federal. Brasília/DF. Recuperado de https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/copy2_of_InstruoNormativa207DGPFde26_08_2021.pdf

International Labour Organization – ILO (2016). **Workplace stress: A collective challenge.** **World day for safety and health at work.** Geneva: *International Labour Office*

Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2017). **Leading public service organizations: how to obtain high employee self-efficacy and organizational performance.** *Public Management Review*, 19(2), 253-273

Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). **Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace.** *The Journal of Management Development*, 20, 705-713

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). **Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life.** New York: Basic Books

- Laschinger, H. K. S., & Wilk, J. F. P. (2009). **New graduate burn out: the impact of professional practice environment, workplace civility, and empowerment.** *Nursing Economic, 27(6)*, 377-83
- Lautert, L. (1995). **O desgaste profissional do enfermeiro** (Tese de doutorado). *Faculdade de Psicologia. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, Espanha*
- Lazarescu, I. (2018). **Prevalência de *Burnout*, depressão e satisfação no trabalho entre oncologistas franceses seniores e residentes.** *Cancer/Radiothérapie*
- Lebares, C. C., Guvva, E. V., Ascher N. L., O'Sullivan, P. S., Harris, H. W., & Epel, E. S. (2017). **Burnout and Stress among US Surgery Residents: Psychological Distress and Resilience.** *Journal of the American College of Surgeons*
- Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências.* Brasília/DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19266.htm
- Leite, A. L. & Muller, I. R. F. (2017). **Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC.** Recuperado de <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1275.pdf>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). **New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM).** *Journal of Business and Psychology, 33(5)*, 611-628
- Lilly, J. D. (2017). **What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice.** *Business Horizons, 60*, 707-714. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.014>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). **Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes.** *Journal of Applied Psychology, 93(1)*, 95-107
- Lipp, M. E. N.; & Tanganelli, M. S. (2002). **Stress e qualidade de vida em magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres.** *Psicol. Reflex. Crit. 15(3)*. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0102-79722002000300008>

- Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). **Co-workers working from home and individual and team performance**, *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79
- Lopes, V. R. (2012). **O papel do suporte social no trabalho e da resiliência no aparecimento de Burnout: Um estudo com Bombeiros Militares**. (Dissertação de mestrado). *Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil*. Recuperado de <http://www.pgpsi.ip.ufu.br>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). **Authentic leadership: a positive developmental approach**. In Cameron, K.; Dutton, J.; & Quinn, R. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). **The point of positive organizational behavior**. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B, Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). **Psychological capital development: Toward a micro-intervention**. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. Recuperad de <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Machado, P. S. X., & Toledo, D. A. C. (2022). **Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional**. *Revista Reuna*, 27(2), 36-55. Recuperado de <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/130>
- Maslach, C. (2005). **Entendendo o Burnout**. In Rossi, A. M., Perrewé, P. L., & Sauter, S. L. (Eds.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). **Maslach Burnout Inventory Manual** (3rd ed.). Mountain View, CA: CPP, Inc
- Maslach; C., & Leiter, M. P. (2008). **Early Predictors of Job Burnout and Engagement**. *Journal of Applied Psychology*. 93(3), 498-512, California: American Psychological Association
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). **Job Burnout**. *Annual Review of Psychology*. 52, 397-422. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev>

- Mayer, M. (2013). **Yahoo chief bans working from home**. *The Guardian*. Carles Arthur ed. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2013/feb/25/yahoo-chief-bans-workinghome>
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). **Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals**, *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355-371
- Maziero, V. G. (2019). **Análise da Validade do Questionário de Liderança Autêntica** (Tese de doutorado). *Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto*, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22122/22132/tde-20052019-194608/pt-br.php>
- Maziero, V. G., Bernardes, A., Righetti, E. A. V., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2020). **Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review**. *Rev Bras Enferm*. 73(6):e20190118. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
- McGonagle, A. K., Walsh, B. M., Kath, L. M., & Morrow, S. L. (2014). **Civility norms, safety climate, and safety outcomes: A preliminary investigation**. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 437-452
- Melo, L. P., & Carlotto, M. S. (2016). **Prevalência e preditores de Burnout em bombeiros**. *Rev. Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília/DF, 36(3). 668-681.
- Mendes, R. A. O., Oliveira, L. C. D., & Veiga, A. G. B. (2020). **The feasibility of tele-work in brazilian public administration**. *Brazilian Journal of Development*, 6(30), 12745-12759. Recuperado de [doi:10.34117/bjdv6n3-222](https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222)
- Mendonça, J. M. B. (2017). **A fagulha de um incêndio; a incivilidade no ambiente de trabalho** (Tese de doutorado). *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão Pública*, Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.rio.unb.br/handle/10482/31263>
- Messenger, J., & Addati, L. (2013). **The strong case for working remotely**. *ILO*. Recuperado de www.ilo.org/global/bout-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208067/lang--en/index.htm

- Meterko, M., Osatuke, K., Mohr, D., Warren, N., & Dyrenforth, S. (2007). **Civility: The development and psychometric assessment of a survey measure.** In M. Nagy (Mod.), *Measuring workplace civility. Do “nice” organizations finish first?* Artigo apresentado na 67ª reunião anual da *Academy of Management*, Philadelphia
- Moukarzel, A., Michet, A-C. D., Sebbane, M., Bourgeois, S., Markarian, T., Bompard, C., & Gentile, S. (2019). **Burnout Syndrome among emergency department staff: prevalence and associated factors.** *BioMed Research International*. Recuperado de <https://doi.org/10.1155/2019/6462472>
- Nakrošiene, A., Buciuniene, I., & Goštautaitė, B. (2020). **Working from home: characteristics and outcomes of telework.** *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). **The Authentic Leadership Inventory - ALI: Development and empirical tests.** *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164
- Northouse, P. G. (2016). **Leadership: Theory and practice** (7th ed.). Thousand Oaks: Sage
- Oliveira, F. B. D., Sant’Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.** *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475
- Orbach, B. (2012). **On hubris, civility and incivility.** *Arizona Law Review*, 5(54), 443-456
- Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial da Saúde. **CID: Burnout é um fenômeno ocupacional.** Brasília, Distrito Federal: OPAS/OMS, 2019. Recuperado de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5949:cid-BurnoutBurnout-e-um-fenomeno-ocupacional&Itemid
- Osatuke, K., Mohr, D., Ward, C., Moore, S. C., Dyrenforth, S., & Belton, L. (2009). **Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration.** *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384-410
- Paschoalin, H. C.; Griep, R. H.; & Lisboa, M. T. L. (2012). **A produção científica sobre o presenteísmo na enfermagem e suas repercussões no cuidado.** *Rev APS*, 15(3), 306-

- Patterson, A. M. (2016). **A Construct Analysis of Civility in the Workplace** (Dissertation documento). *University of Guelph*, Ontario, Canada. Recuperado de file:///C:/Users/55319/Downloads/Patterson_Ashlyn_201612_PhD.pdf
- Pearson, C. M. (1999). **Rude managers make for bad business**, *Workforce*, 78(18).
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). **Assessing and attacking workplace incivility**. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. doi:10.1016/S0090-2616(00)00019
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2009). **The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it**. New York, NY: Penguin Group
- Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. (2011). **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 9(spe1), 627-647. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>
- Pereira, H. J. (2006). **Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico**. Lisboa: DGIDC
- Pioli, B. L. T., Feuerschütte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, E. L. P. L. (2020). **Authentic leadership: Scientific production analysis and measurement scales**. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1-29. Recuperado de doi:10.1590/1678-6971/eRAMG2
- Pisani, A. L. (2016). **Os Olhos Ubíquos do Espelho: Um estudo das percepções de civilidade Pueril (1950), de Erasmo de Rotterdam** (Dissertação de mestrado). *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*, São Paulo, Brasil. Recuperado de <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/18934/2/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). **Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors**. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Polícia Federal. (2020). **Plano Estratégico**. Brasília/DF. Recuperado de <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

- Polícia Federal. (2022). **Organograma Unidades Centrais. Atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoas**, Brasília/DF. Recuperado de <https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet>
- Porath, C. L. (2016). **Mastering civility: A manifesto for the workplace**. New York, NY: *Grand Central Publishers*
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). **Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness**. *Academy of Management Journal*, 50, 1181-1197
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). **The effects of civility on advice, leadership, and performance**. *Journal of Applied Psychology* (advance online publication)
- Portaria nº 4.453 de 16 de maio de 2014. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências.* Brasília/DF. Recuperado de <http://www.pf.gov.br/institucional/plane-jamento-estrategico>
- Proctor, T., & Perrin, M. (2017). **Teleworking. Conference - British Academy of Management**, Oxford University, Oxford, England
- Protano, C., De Sio, S., Cammalleri, V., Pocino, R. N., Murano, S., Perri, R., ... & Vilati, M. (2019). **A Cross-Sectional Study on Prevalence and Predictors of Burnout among a Sample of Pharmacists Employed in Pharmacies in Central Italy**. *BioMed Research International*
- Quintanilha, T. L. (2021). **Teletrabalho: Contributos para uma sistematização teórica** (Tese de doutorado). *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia-CIES*, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/71/22448/CIES-Quintanilha.pdf>
- Ravalet, E., & Rérat, P. (2019). **Teleworking: Decreasing Mobility or Increasing Tolerance of Commuting Distances?** *Built Environment*, 45(4), 582-602. doi:10.2148/benv.45.4.582

- Read, E. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). **The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental and job satisfaction over the first year of practice.** *J. Adv. Nurs*, 71(7), 1611-23. Recuperado de doi: 10.1111/jan.12625
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). **A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis and Implications for Research.** *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434
- Regan, S., Heather, K., Laschinger, S., Wong, C. A. (2015). **The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional.** *Journal of Nursing Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jonm.12288>
- Resende, A. F. (2017). **Psicologia positiva: a ciência do bem-estar e da felicidade.** Aracaju: Ed: Infographics
- Rogers, K. R. (2003). **Terapia Centrada no Cliente.** Lisboa: Ed. Eudal
- Rover, A. J., & Wulfing, J. (2015). **Teletrabalho e Tecnologia: (re) adaptações sociais para o exercício do labor.** In Cella, J. R. G.; Rover, A. J.; Gomes, M. F. (coord.). *Direito, Governança e novas tecnologias.* Florianópolis: CONPEDI
- Ruffatto, J.; Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). **Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares.** *Revista de Administração FACES Journal*. 16(1), 29-44
- Russell, M. L. (2014). **An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and Burnout among police.** *Management Research Review*, 37(4), 367-384
- Sanders, K., Cugin, J., & Bainbridge, H. (2014). **Research Methods for Human Resource Management.** New York: Routledge
- Santos, R. N. D. (2015). **Burnout: um estudo em profissionais de saúde** (Dissertação de mestrado). *Instituto Politécnico de Setúbal*, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10513>

- Santos, T. O. (2020). **Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público** (Trabalho de Conclusão de Curso). *Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa*, Brasília, Distrito Federal, Brasil
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). **User Manual – Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0**. KU Leuven, Belgium: *Internal report*
- Schaufeli, W. B., Desart, S., De Witte, H. (2020). **Burnout Assessment Tool (BAT) - Development, Validity, and Reliability**. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(24), 9495. Recuperado de doi:10.3390/ijerph17249495
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). **Burnout: 35 years of research and practice**. *Career Development International*, 14(3), 204-220
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). **Measurement of engagement and Burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach**. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/>
- Secchi, L. (2009). **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 43(2), 347-369. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>
- Seligman, M. F. P. (2009). **Felicidade autêntica: Usando a psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva
- Seligmann-Silva, E. (2005). **Psicopatologia e saúde mental no trabalho**. Rio de Janeiro. Ateneu.
- Serpro. Superintendência de Gestão de Pessoas. (2020). **Resposta ao Serviço de Informação ao Cidadão**. Brasília/DF. Recuperado de <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/sic>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). **Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations**. *Psychological Methods*, 7, 422-445. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2002-11349-006>

- Silva, S. S., & Assis, M. M. A. (2015). **Family health nursing care: weaknesses and strengths in the Unified Health System.** *Rev Esc Enferm*, 49(4), 603-9. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/reecusp/v49n4/0080-6234-reeusp-49-04-0603.pdf>
- Silva, V. L. S., Camelo, S. H. H., Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Chaves, L. D. P., Santos, F. C., & Leal, L. A. (2017). **Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses.** *Rev Esc Enferm da USP*, n. 51. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1980220X20160>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). **Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers.** *Journal of Happiness Studies*, 21, 2649-2668. Recuperado de <https://www.iza.org/publications/dp/11993/>
- Soteriades, E. S., Psalta, L., Leka, S., & Spanoudios, G. (2019). **Occupational stress and musculoskeletal symptoms in firefighters.** *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(3), 341-352. Recuperado de doi: 10.13075/ijomeh.189601.0
- Todd, D. S., DeJoy, D. M., Dyal, M. A., & Huang, G. (2019). **Impact of work pressure, work stress and work–family conflict on firefighter burnout.** *Archives of Environmental & Occupational Health*, 74(4), 215-222. Recuperado de doi: 10.1080/19338244.2017.13957
- Tribunal de Contas da União - TCU. (2016). **Questionário Perfil GovPessoas 2016.** Brasília/DF. Recuperado de file:///C:/Users/lara.jrml/Downloads/Questionario3.pdf
- Tribunal de Contas da União - TCU. (2020). **Referencial para Avaliação da Governança de Centro de Governo.** Brasília/DF. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/imprensa-2/news/tcu-cria-mode-lo-de-avaliacao-de-governanca-de-centro-de-governo.htm>
- Vasconcelos, A. S. M. S. O. (2016). **Saúde mental, Burnout, stress e satisfação no trabalho: um estudo em bombeiros voluntários** (Dissertação de mestrado). *Faculdade de Medicina da Universidade do Porto*, Portugal. Recuperado de https://sigarra.up.pt/fcnaup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base

- Vazquez, A. C. S., Pianezolla, M., & Hutz, C. S. (2018). **Assessment of work psychosocial factors: A systematic review.** *Estudos de Psicologia*, 35(1), 5-13. Recuperado de doi: 10.1590/1982-02752018000100002
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S., Costa, P. V., Freitas, C. P. P., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). **Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida.** *Aval. psicol.*, 18(4). Recuperado de doi: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.180418>
- Vinnikov, D., Tulekov, Z., Akylzhanov, A., Romanova, Z., Dushpanova, A., & Kalmatayeva, Z. (2019). **Age and work duration do not predict Burnout in firefighters.** *BMC Public Health*, 19 (1), 2019. Recuperado de <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/>
- Von Bergen, C. W., Bressler, M. S., & Collier, G. (2012). **Creating a culture and climate of civility in a sea of intolerance.** *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. 16, 2. Recuperado de https://scholar.google.com/citations?view_op
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schriels, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). **Assessing workgroup norms for civility: The development of the Civility Norms Questionnaire-Brief.** *Journal of Business Psychology*, 27, 407-420. Recuperado de doi:10.1007/s10869-011-9251-4
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). **Authentic leadership: Development and validation of a theorybased measure.** *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weber, M. (1999). **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** vol. 1. Brasília: UnB, 209-227.
- Weber, S., & Powell, T. (with K. R. C. Research). (2017). **Civility in America VII: The state of civility.** Recuperado de <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/>
- Wolkow A. P., Barger, L. K., O'Brien, C. S., Sullivan, J. P., Qadri, S., Lockey, S. W., ... & Rajaratnam, S. M. W. (2019). **Associations between sleep disturbances, mental health outcomes and Burnout in firefighters, and the mediating role of sleep during**

overnight work: A cross- sectional study. *J Sleep Res.*, 28(6). Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31131535/>

Wright B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). **Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence.** *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T. Bin Shuai, B. & Gao, J. (2020). **A work-life conflict perspective on teleworks.** *Transp Res Part A Policy Pract.*, 141, 51-68. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7509537/>

APÊNDICES

APÊNDICE A - TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento Informado

O presente estudo busca analisar a relação entre os constructos liderança autêntica, civilidade e burnout, em um ambiente de teletrabalho, na instituição Polícia Federal.

Os dados adquiridos serão usados na dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e do Aconselhamento da Universidade Autónoma de Lisboa, bem como poderá produzir benefícios ao aprimoramento do Programa de Liderança e Motivação da Polícia Federal.

Sua participação é completamente voluntária e o anonimato e confidencialidade são garantidos durante todo o processo.

Os dados recolhidos serão usados para fins acadêmicos e para orientar intervenções que possam melhorar a qualidade de vida no órgão que o respondente trabalha, contudo, para assegurar a confidencialidade, serão publicados somente os valores globais.

O questionário demora cerca de 5 minutos para finalizar e não há respostas certas ou erradas, pelo que se pede que as respostas reflitam a sua realidade o melhor possível.

Recomenda-se que o questionário seja respondido sem interrupções.

A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.

A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a Polícia Federal.

Ao submeter as suas respostas considera-se que aceita participar do presente estudo de acordo com as condições acima descritas

Leia os itens abaixo e, com base na escala, selecione a opção que melhor representa sua opinião.

Agradecemos sua valiosa participação!

APÊNDICE B - Consentimento Informado para a Recolha e Tratamento de Dados Pessoais

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem com as informações que me foram fornecidas, tendo a oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas. Foi-me ainda garantido que todos os dados relativos à minha identificação, neste estudo, são confidenciais e anónimos. Compreendi a informação que me foi dada. Desta forma, eu, (abaixo assinado), aceito participar de livre vontade.

1- IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO DOS DADOS

Pesquisadora do Projeto de Pesquisa : José R. Martins Lara

E-mail: lara.jrmo@gmail.com

Pesquisador Responsável pelo Projeto Geral da UAL

E-mail: tlaneiro@autonoma.pt

2- QUE DADOS RECOLHEMOS E CATEGORIAS DE TITULARES DOS DADOS

Dados dos participantes: Servidores da Polícia Federal.

3- DURANTE QUANTO TEMPO ARMAZENAMOS OS SEUS DADOS

Os seus dados deixarão de ser tratados com a finalidade da investigação, logo que o Titular dos Dados retire o seu consentimento ou cinco anos após o fim do estudo.

4- TRANSFERÊNCIA PARA PAÍSES TERCEIROS

A Cooperativa de Ensino Universitário garante o cumprimento do regulamento.

5- TRATAMENTO DOS DADOS

Não serão objeto de tratamento para decisões individuais automatizadas, nem para definição de perfis.

6- MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA PROTEÇÃO DOS SEUS DADOS CONTRA O ACESSO, A ALTERAÇÃO OU A DESTRUIÇÃO NÃO AUTORIZADA

A Cooperativa de Ensino Universitário toma as precauções necessárias e legalmente exigidas para garantir a proteção da informação recolhida junto dos Titulares dos Dados. Entre

outras, estão implementadas as seguintes medidas técnicas e organizacionais para garantir a segurança e confidencialidade dos dados pessoais: segurança física (através de controlo de acessos), separação lógica dos registos, passwords de acesso e níveis de acesso, firewalls e programas antivírus.

7- OS SEUS DIREITOS

Todos os dados pessoais são tratados de acordo com os termos do previsto no Regulamento UE 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, tendo os titulares dos dados pessoais direito de aceder, livremente e sem restrições, confirmando, retificando, apagando ou bloqueando os dados que hajam facultado, bem como o direito à portabilidade e à limitação do tratamento no que disser respeito ao Titular dos Dados, ou do direito de se opor ao tratamento, podendo exercê-lo por escrito, pessoalmente nas nossas instalações ou através do email lara.jrmo@gmail.com sem qualquer encargo.

O Titular dos Dados tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer altura, devendo para o efeito contactar-nos através do endereço lara.jrmo@gmail.com

O Titular dos Dados tem o direito de apresentar reclamação à Comissão Nacional de Protecção de Dados ou a qualquer outra autoridade de controlo.

DATA: ____/____/____

NOME: _____

Assinatura do(a) participante

Assinatura do Pesquisador Responsável Geral

Tito Rosa Laneiro

LIDERANÇA AUTÊNTICA E CIVILIDADE ASSOCIADAS AO BURNOUT EM CONTEXTO DE TELETRABALHO

Consentimento Informado

O presente estudo busca analisar a relação entre os constructos liderança autêntica, civilidade e burnout, em um ambiente de teletrabalho, na instituição Polícia Federal. Os dados adquiridos serão usados na dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e do Aconselhamento da Universidade Autónoma de Lisboa, bem como poderá produzir benefícios ao aprimoramento do Programa de Liderança e Motivação da Polícia Federal. Sua participação é completamente voluntária e o anonimato e confidencialidade são garantidos durante todo o processo.

Os dados recolhidos serão usados para fins acadêmicos e para orientar intervenções que possam melhorar a qualidade de vida no órgão que o respondente trabalha, contudo, para assegurar a confidencialidade, serão publicados somente os valores globais.

O questionário demora cerca de 5 minutos para finalizar e não há respostas certas ou erradas, pelo que se pede que as respostas reflitam a sua realidade o melhor possível. Recomenda-se que o questionário seja respondido sem interrupções.

A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.

A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a Polícia Federal.

Ao submeter as suas respostas considera-se que aceita participar do presente estudo de acordo com as condições acima descritas

Leia os itens abaixo e, com base na escala, selecione a opção que melhor representa sua opinião.

Agradecemos sua valiosa participação!

***Obrigatório**

Teletrabalho e Contexto

1. 1. No último ano trabalhou em regime de teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. 2. Em qual Setor trabalha? (Órgãos Centrais, Superintendências, Delegacias, etc.
Ex: DRE/DRCOR/SR/PF/SE *

3. 3. Qual vínculo que possui com o órgão com o qual trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Delegado de Polícia Federal
- Perito Criminal Federal
- Agente de Polícia Federal
- Escrivão de Polícia Federal
- Papiloscopista Policial Federal
- Administrativo
- Outro: _____

4. Se outro, qual?

5. 4. A maior parte do tempo desempenha o papel de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

6. 5. Há quanto tempo exerce a sua atual função no órgão? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- de 1 a menos de 5 anos
- 5 a menos de 8 anos
- Mais de 8 anos

7. 6. Considerando uma semana de trabalho, qual percentagem do tempo que dedica ao teletrabalho? (%) - o número deve estar entre 0 e 100. *

8. 7. Indique seu regime preferencial de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- No órgão
- Teletrabalho
- Híbrido (tempo repartido entre órgão e casa)
- Não sei

9. 8. Em um regime híbrido, indique quantos dias por semana gostaria de ir ao escritório/local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- 1 dia por semana
- 2 dias por semana
- 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- Gostaria de trabalhar todos os dias da semana em teletrabalho
- Gostaria de trabalhar todos os dias da semana presencialmente

Comportamentos
no trabalho -
Civildade

Por favor, responda a todas as seguintes questões pensando acerca das suas experiências no último ano. O seu grupo de trabalho consiste nos indivíduos que reportam ao seu superior hierárquico. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

10. Coloque um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa em que trabalho não tolera a discriminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus supervisores trabalham bem com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

funcionários
provenientes de
outros setores

Liderança
na
Instituição

As questões a seguir referem-se a como você percebe o estilo da liderança. Por favor, julgue o quão frequentemente cada sentença se ajusta ao estilo de liderança do seu superior hierárquico, utilizando a escala ao lado das frases.

11. Meu Líder... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	De vez em quando	Algumas vezes	Muito Frequentemente	Frequentemente se não sempre
Diz exatamente o que pensa	<input type="radio"/>				
Admite erros quando eles ocorrem	<input type="radio"/>				
Encoraja todos a falarem suas ideias	<input type="radio"/>				
Fala a verdade mesmo que seja dura	<input type="radio"/>				
Demonstra emoções exatamente aos seus sentimentos	<input type="radio"/>				
Demonstra crenças que são coerentes com suas ações	<input type="radio"/>				
Toma decisões com base em seus valores fundamentais	<input type="radio"/>				
Solicita às pessoas que se posicionem de acordo com seus valores mais importantes	<input type="radio"/>				
Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	<input type="radio"/>				
Solicita opiniões	<input type="radio"/>				

que desafiam
seus
posicionamentos
mais intensos

Analisa dados
relevantes antes
de tomar uma
decisão

Escuta
cuidadosamente
pontos de vista
diferentes antes
de chegar a
conclusões

Busca feedback
para melhorar
sua interação
com os outros

Descreve
precisamente
como os outros
percebem suas
capacidades

Sabe quando é o
momento de
reavaliar suas
posições sobre
assuntos
importantes

Demonstra
entendimento de
como ações
específicas
impacta os
outros

Impacto do
trabalho -
Burnout

Leia atentamente as frases abaixo e assinale as respostas que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho

12. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com Frequência	Sempre
No trabalho, sinto-me mentalmente exausto	<input type="radio"/>				
Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço	<input type="radio"/>				
Acho difícil recuperar minha energia depois de um dia de trabalho	<input type="radio"/>				
No trabalho, sinto-me fisicamente exausto	<input type="radio"/>				
Ao levantar pela manhã, me falta energia para começar um novo dia no trabalho	<input type="radio"/>				
Quero ser ativo no trabalho, mas de alguma forma não consigo	<input type="radio"/>				
Quando eu me esforço no trabalho, me canso mais rápido do que o normal	<input type="radio"/>				
No final do meu dia de trabalho, eu me sinto mentalmente exausto e esgotado	<input type="radio"/>				
Eu luto para encontrar algum entusiasmo para o meu trabalho	<input type="radio"/>				
Não penso no que estou fazendo no meu trabalho, eu funciono em piloto automático	<input type="radio"/>				
Sinto forte aversão pelo meu trabalho	<input type="radio"/>				
Sinto-me indiferente ao meu trabalho	<input type="radio"/>				

Sou pessimista sobre o que o meu trabalho significa para os outros	<input type="radio"/>				
Em meu trabalho, tenho dificuldades em manter o foco	<input type="radio"/>				
No trabalho, eu me esforço para pensar claramente	<input type="radio"/>				
Sou esquecido e distraído no trabalho	<input type="radio"/>				
Tenho dificuldade em me concentrar quando estou trabalhando	<input type="radio"/>				
Cometo erros no trabalho porque minha mente está em outras coisas	<input type="radio"/>				
No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções	<input type="radio"/>				
Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho	<input type="radio"/>				
Durante o trabalho, fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero	<input type="radio"/>				
Fico insatisfeito e triste no trabalho sem saber o porquê	<input type="radio"/>				
No trabalho, eu posso ter reações exageradas sem querer	<input type="radio"/>				

Dados sócio-demográficos

13. 1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

14. 2. Idade (anos) *

15. 3. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Fundamental
- Médio
- Superior (Graduação)
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

16. 4. Com quem vive *

Marcar apenas uma oval.

- Vive sozinho(a)
- Vive com cônjuge
- Vive com colegas de casa
- Vive com cônjuge e filhos
- Vive com filho(s)

17. 5. Quantos filhos vivem com você? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Mais de 5
- Não tenho filhos

18. 17. Indique a idade dos seus filhos(as) em anos e separados por vírgula

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXOS

ANEXO A - Polícia Federal: Caracterização da População por Cargo e Sexo

SEXO	Fem.	Mas.
GRUPO SITUAÇÃO VÍNCULO	Ativo	Ativo
CARGO	Quantidade de Servidores	Quantidade de Servidores
AGENTE DE POLICIA FEDERAL	600	5.335
DELEGADO DE POLICIA FEDERAL	275	1.550
ESCRIVÃO DE POLICIA FEDERAL	388	1.423
PAPIOSCOPISTA DE POLICIA FEDERAL	71	361
PERITO CRIMINAL FEDERAL	117	1.081
ADMINISTRADOR	12	20
AGENTE ADMINISTRATIVO	789	884
AGENTE CINEFOTOG E MICROFILMAG	0	2
AGENTE DE COMUNICACAO SOCIAL	0	1
AGENTE DE MECANIZACAO DE APOIO	0	1
AGENTE DE PORTARIA	9	29
AGENTE DE TELECOMUNI E ELETRIC	3	98
AGENTE DE VIGILANCIA	0	2
AGENTE DE VIGILANCIA	1	54
ARQUITETO	0	1
ARQUIVISTA	1	1
ARTIF DE CARPINT E MARCENARIA	0	1
ARTIF DE ELETRIC E COMUNICACOE	0	8
ARTIF DE EST DE OBRAS E METALU	0	5
ARTIFICE DE ARTES GRAFICAS	0	4

ARTIFICE DE MECANICA	0	8
ASSISTENTE SOCIAL	18	4
AUX EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	1	1
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	10	7
AUXILIAR OPERAC DE AGROPECUARI	0	1
AUXILIAR OPERAC SERV DIVERSOS	19	12
AUXILIAR OPERAC SERV DIVERSOS	4	6
BIBLIOTECARIO	1	1
CONTADOR	4	5
DATILOGRAFO	1	0
DATILOGRAFO	27	19
DESENHISTA	0	3
DIGITADOR	0	1
ENFERMEIRO	4	0
ENGENHEIRO	0	12
ESTATISTICO	2	2
FARMACEUTICO	0	2
MEDICO	11	26
MEDICO VETERINARIO	1	1
MOTORISTA OFICIAL	0	64
ODONTOLOGO - 40 HORAS	1	2
OPERADOR DE COMPUTADOR	0	4
PAPIOSCOPISTA POL FEDERAL 3A	10	32
PERFURADOR DIGITADOR	1	0
PROGRAMADOR	0	1
PSICOLOGO	11	1
RADIOTELEGRAFISTA	0	1
TECNICO CONTABILIDADE	18	29
TECNICO DE LABORATORIO	1	1
TECNICO EM ASSUNTOS CULTURAI	1	0

TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONA	10	12
TECNICO EM COMUNICACAO SOCIAL	0	1
TECNICO NIVEL MEDIO	0	2
TECNICO SEGURANCA DO TRABALHO	0	1
TELEFONISTA	2	0
TELEFONISTA 30 HORAS	2	1
TOTAL	2.426	11.124

ANEXO B - Autorização de Ana Vazquez para uso da *Escala Burnout Assessment Toll – BAT*

Ana Vazquez – vazquez.ac@gmail.com

31 de ago. de 2021

Para mim

15:33

Olá José Martins Lara,

Obrigada por sua mensagem, achei sua pesquisa muito interessante. Você tem minha autorização, ficarei contente em ter notícias dos seus resultados.

Sua coleta será no Brasil? Porque porque há uma versão validada para o português de Portugal também.

Abraços e boa pesquisa.

--

Prof. Ana Claudia Souza Vazquez

Pró-Reitora de Gestão com Pessoas/UFCSPA

Sent from Gmail Mobile

[jts/d/1https://docsom/forms/d/104Oj_3TUg9U2yNqAbmnDFhrnVr-RYjtUsiqGbdSCVFs/edi](https://docs.google.com/forms/d/104Oj_3TUg9U2yNqAbmnDFhrnVr-RYjtUsiqGbdSCVFs/edit)

ANEXO C – Autorização de Jean Natividade para uso da Escala ALQ - *Rater (Authentic Leadership Questionnaire)*, “avaliando o seu líder”.

----- Forwarded message -----

De: **Jean Natividade** <jeannatividade@gmail.com>

Date: ter., 1 de nov. de 2022 às 22:14

Subject: Re: solicitação

To: José Rita Marrins Lara <lara.jrmo@gmail.com>

Tens minha autorização para usar a escala na tua pesquisa.

Enviado do smartphone.