MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTUDO DE CASO DA LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DO TRE-DF

ADRIANA APARECIDA COELHO PEREIRA

Brasília-DF, 2024

ADRIANA APARECIDA COELHO PEREIRA

ESTUDO DE CASO DA LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DO TRE-DF

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

Orientador
Professora Doutora Lana Montezano.

Brasília-DF 2024

ADRIANA APARECIDA COELHO PEREIRA

ESTUDO DE CASO DA LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DO TRE-DF

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

Aprovado em 16 / 12 / 2024

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

Profa. Dra. Ilana Trombka

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

P436e Pereira, Adriana Aparecido Coelho
Estudo de caso da liderança e engajamento dos servidores do TER-DF / Adriana Aparecido Coelho Pereira. – Brasília: IDP, 2025.

180 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2025.
Orientador: Prof. Dra. Lana Montezano.

1. Estilo de liderança. 2. Liderança Transformacional. 3. Engajamento. 4. Setor Público. I. Título.

CDD: 350

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

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Deus da minha vida, que me ama e cuida de mim a cada amanhecer.

Dedico, também aos meus amados pais, Moacir (in memorian) e Maria Rosa, pelo amor, cuidado, educação e valores que me transmitiram, os quais formam a essência do meu ser.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus por mais uma conquista profissional, fruto de muito esforço e dedicação. Tu és o amor da minha vida, aquele que habita meu coração e me faz superar os desafios para me tornar digna de ser sua filha e viver os sonhos que sonhaste para mim.

Às minhas amadas irmãs Luciana, e Karla e aos meus amados irmãos Carlos e Marcos, obrigada pelo amor, carinho e compreensão pelos momentos de ausência. Amoooo vocês!

Aos meus amados sobrinhos Ronaldo, Artur, Luan e à minha adorável Flor, Vanessa, sou imensamente grata pelo amor que me dedicam! Amooo vocês de todo coração! Ao meu príncipe Lucas e às princesas Clara e Olívia, que chegaram para alegrar a minha vida. Vocês enchem meu coração do mais puro amor!

Aos meus familiares e amigos que sempre incentivaram meus projetos, obrigada pelo opoio e carinho.

Ao meu amigo e parceiro de mestrado, Eduardo de Castro, pela oportunidade de ingressar na área de gestão de pessoas do nosso TRE-DF, de aprender com sua liderança e de me apaixonar pelos novos desafios.

Aos meus amigos e parceiros de mestrado Dridri, Ailton, Andrey, Dani, Diego, Super Ed, Eduardo, Heuler Paulo, Ramon, Reinaldo e Renato, vocês foram um presente de Deus na minha vida e nessa jornada acadêmica! Momentos especiais que guardarei eternamente no coração! Vocês tornaram tudo mais leve e divertido. Todo meu amor e carinho a cada um!

À minha querida Gestora Lúcia e à minha equipe de trabalho, em especial, Ana Beatriz, Ana Célia, Carolina e Patrícia, obrigada por todo apoio e incentivo para que eu pudesse me dedicar a este projeto. Vocês foram essenciais para minha conquista!

Aos servidores do TRE-DF, que dedicaram seu precioso tempo para responder minha pesquisa, muito obrigada pela parceria!

À minha querida Orientadora Lana Montezano, agradeço a paciência, dedicação e carinho. Você é uma professora vocacionada, que doa com amor os dons preciosos recebidos de Deus. O dom não só de ensinar, mas também de inspirar e tocar o coração das pessoas. Sem você eu não teria conseguido! Gratidão e todo carinho do meu coração a você!

Ao IDP, especialmente aos professores do curso, aos queridos professores da banca, Dra. Ilana Trombka e Dr. Francisco Coelho, muito obrigada pelas valiosas contribuições.

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a relação dos estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF. A abordagem metodológica adotada foi a quantitativa e a qualitativa, aplicando-se um questionário eletrônico em uma amostra de 276 participantes para mensurar os estilos de liderança e o grau de engajamento, com escalas validadas, além de perguntas abertas para identificar características da liderança que contribuem para o engajamento. Os dados foram tratados e processados por meio da análise de conteúdo e estatísticas descritivas (frequências e médias) e inferenciais para comparações de médias de grupos e correlações. Os resultados do estudo indicaram que o estilo de Liderança Transformacional é predominante no TRE-DF e tem uma relação significativa e positiva com o Engajamento no trabalho. Outro achado relevante mostra que a Liderança Laissez-Faire e a Liderança Autocrática têm uma relação negativa com o engajamento dos servidores. Conclui-se ainda que o nível de engajamento dos servidores tem relação direta com o estilo de liderança que o gestor adota com seus liderados, especialmente da Liderança Transformacional. Em relação ao grau de engajamento dos servidores do TRE-DF, o estudo indica uma pontuação elevada, mas que pode ser melhorada. Também foi identificada a percepção dos servidores de que a empatia, a motivação, trabalho em equipe e escuta ativa são características da liderança que têm o potencial de fomentar o engajamento no ambiente de trabalho. Por isso, percebe-se como oportunidade de melhoria a adoção de técnicas de liderança mais efetivas pelos gestores com o propósito de fomentar o engajamento e o nível de satisfação dos servidores com o trabalho e a instiuição. O estudo recomenda intervenções na área de gestão de pessoas que visem promover o desenvolvimento dos líderes para atuarem como agentes de transformação, inspirando e motivando seus liderados com o propósito de alvancar o desempenho do Tribunal.

Palavras chave: estilo de liderança, liderança transformacional, engajamento, setor público, empatia.

ABSTRACT

The study aims to analyze the relationship between leadership styles and work engagement among TRE-DF employees. The methodological approach adopted was quantitative and qualitative, applying an electronic questionnaire to a sample of 276 participants to measure leadership styles and the degree of engagement, with validated scales, in addition to open-ended questions to identify leadership characteristics that contribute to engagement. The data were treated and processed through content analysis and descriptive statistics (frequencies and means) and inferential statistics for comparisons of group means and correlations. The results of the study indicated that the Transformational Leadership style is predominant in TRE-DF and has a significant and positive relationship with Work Engagement. Another relevant finding shows that Laissez-Faire Leadership and Autocratic Leadership have a negative relationship with employee engagement. It is also concluded that the level of employee engagement is directly related to the leadership style that the manager adopts with his subordinates, especially Transformational Leadership. Regarding the level of engagement of TRE-DF employees, the study indicates a high score, but that it can be improved. It was also identified that employees perceive that empathy, motivation, teamwork and active listening are leadership characteristics that have the potential to foster engagement in the workplace. Therefore, it is seen as an opportunity for improvement the adoption of more effective leadership techniques by managers with the purpose of fostering employee engagement and satisfaction with work and the institution. The study recommends interventions in the area of people management that aim to promote the development of leaders to act as agents of transformation, inspiring and motivating their subordinates with the purpose of leveraging the Court's performance.

Keywords: leadership style, transformational leadership, engagement, public sector, empathy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
Cont	Capacidade em controle
ESG	Environment, Social and Governance
Estr	Capacidade em estratégia
iESGo	Índice de Governança e Sustentabilidade
iGestPessoas	Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
iGovPub	Índice de Governança Pública Organizacional
Lid	Capacidade em Liderança
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
OCQ	Questionário de Comprometimento Organizacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE-DF	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal
UWES	Utrech Work Engagement Scale

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1
Indicador: iGG – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas **22**

Figura 2
Indicador: iGovPub – Índice de Governança Pública Organizacional **22**

Figura 3
Indicador: Lid – Capacidade em Liderança **23**

Figura 4
Nuvem de palavras **99**

Figura 5
Nuvem de palavras **108**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1
Resultado da autoavaliação da organização (TRE-DF).
21

Quadro 2
Procedimentos metodológicos por objetivo específico.
53

Quadro 3
Distribuição das escalas do MLQ por estilo de Liderança.
55

Quadro 4
Dimensões do Engajamento no Trabalho
59

Quadro 5
Questionário estruturado por objetivos específicos e referências.
60

Quadro 6
Caracterização do perfil dos respondentes do questionário.
63

Quadro 7
Itens e dimensões dos estilos de liderança e resultados de liderança
71

Quadro 8
Resultado da análise da estatística descritiva dos itens do engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF
88

Quadro 9
Correlação entre estilos de liderança e engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF.
95

Quadro 10
Respostas dos participantes sobre quais características do seu líder influenciam seu engajamento.
101

Quadro 11
Respostas dos participantes sobre o que seu líder precisa fazer para que você se engaje no seu trabalho.

.....111

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 16

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 19

1.3 ENUNCIAÇÃO DOS OBJETIVOS 20

1.3.1 GERAL 20

1.3.2 ESPECÍFICOS 20

1.4 JUSTIFICATIVA 20

2. REFERENCIAL TEÓRICO 27

2.1 LIDERANÇA 27

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA 31

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO 37

2.4 A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO NO TRABALHO 42

3. MÉTODO 48

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA 48

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA E DO PÚBLICO-ALVO 50

3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS 52

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 70

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DO TRE-DF 70

4.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES NO TRE-DF 87

4.3 A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES NO TRE-DF 95

4.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES QUE MAIS INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DO TRE-DF 99

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 122

REFERÊNCIAS 127

APÊNDICES 140

1

1 INTRODUÇÃO

A busca por uma governança pública mais eficaz e transparente tem se tornado uma prioridade para as instituições do setor público. No Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal - TRE-DF não poderia ser diferente. A governança do Tribunal adota os parâmetros do Tribunal de Contas da União, que estabelece boas práticas de governança no intuito de incrementar o desempenho das organizações (TCU, 2014).

Nesse contexto, a liderança é reconhecida como um fator relevante para o alcance de melhores resultados, uma vez que pode direcionar a atuação das equipes, promover um ambiente de trabalho colaborativo e contribuir para o engajamento dos servidores. Este estudo tem como escopo investigar a relação dos estilos de liderança dos gestores do TRE-DF e o engajamento dos servidores, visando compreender melhor essa dinâmica para aprimorar as práticas de gestão de pessoas e fortalecer a governança organizacional.

Tecidas as considerações iniciais sobre o primeiro Capítulo, as próximas seções apresentam a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE-DF, como órgão do Poder Judiciário Federal, segue as diretrizes do Tribunal de Contas da União – TCU contidas no Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública que reúne boas práticas de governança no intuito de incrementar o desempenho dessas organizações (TCU, 2014).

Considerando a realização de avaliações periódicas acerca da capacidade de governança e gestão pelo TCU e Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Tribunal implementou o Sistema de Governança e Gestão por meio da Resolução TRE-DF nº 7.839/2020, que aborda as perspectivas da Governança Institucional, da Tecnologia da Informação e Comunicação, de Pessoas e de Aquisições (TRE-DF, 2020).

O conceito de Governança Pública surge da necessidade de alinhamento dos modelos de gestão até então implementados na Administração Pública para lidar com as demandas do mundo contemporâneo, a exemplo da globalização e da revolução tecnológica que impacta significativamente na gestão pública (Cavalcante, 2017).

Para Martins e Marini (2014), a Governança Pública é a capacidade de governar em rede de forma colaborativa, focando em resultados e integrando elementos que geram valor público sustentável, o que exige o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais. No modelo de Governança Contemporânea, ocorre a potencialização das capacidades e qualidades institucionais, o crescimento exponencial do protagonismo das redes colaborativas entre as organizações, a gestão do desempenho e a geração de valor público com os serviços prestados.

As "capacidades e qualidades institucionais" referem-se a um conjunto de elementos que a organização deve ter para gerir seu desempenho, por meio de relacionamentos institucionais e inovações, sempre visando à geração de valor público para a sociedade. Esses elementos incluem a liderança, o domínio de competências, a prontidão e potencial de atuação, além do desenho institucional (Martins *et al.*, 2014).

Nesse contexto, a liderança é considerada o elemento principal do conjunto de capacidades e qualidades institucionais para aprimorar a governança na medida que figura como meio de integração entre os servidores e a administração da organização. A liderança tem condição de promover a formação de visão de futuro no corpo funcional, a destinação de recursos, a transferência de motivações particulares para coincidir com as do órgão, a inspiração em seus liderados e a minimização dos conflitos (Martins *et al.*, 2014).

Pesquisas sobre o tema indicam que a liderança influencia o desempenho da organização, seja diretamente ou indiretamente por meio de outras variáveis. Em outro aspecto, revelam que os estilos de liderança também estão associados ao comprometimento dos liderados, à satisfação no trabalho, ao desempenho, ao aprendizado e resultados de treinamentos (Silva; Mourão, 2015).

Há diversas teorias sobre estilos de liderança, a exemplo da que explica a liderança pelos comportamentos distintos dos líderes em relação aos seus liderados e com foco na execução das tarefas. Desta

teoria, originou-se o estilo liberal, no qual o líder concede autonomia à equipe, intervindo apenas quando solicitado. Em contraste, no estilo autocrático, o foco está na execução das tarefas e no cumprimento das metas, com o líder exercendo controle rigoroso. Por sua vez, o estilo democrático prioriza as relações humanas e ao desenvolvimento das habilidades da equipe, com o líder orientando e ouvindo seus liderados num processo de gestão amigável (Rodrigues; Silva; Sousa; Frade, 2019).

Na literatura, destaca-se a liderança transformacional, conceituada como um processo motivacional que conecta a visão da organização com a da equipe, incentivando os liderados a superarem suas expectativas e sensibilizando-os sobre a importância dos objetivos organizacionais. Outro estilo relevante é a liderança transacional, que foca em padrões de trabalho, tarefas e objetivos utilizando recompensas como incentivo para o bom desempenho dos liderados (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

Independente do estilo de liderança escolhido pelo líder, há que se considerar as características que lhe são inatas, pois estas interferem no seu desempenho e na gestão de seus liderados. A junção do estilo de liderança e das qualidades do líder é conceituada como liderança percebida. Estudos demonstram que a liderança percebida está entre os antecedentes mais significativos do engajamento no trabalho dos servidores públicos, em especial, as qualidades do líder que geram respeito, confiança, motivam e manifestam cuidado e preocupação com seus servidores (Zahari; Kaliannan, 2022).

O engajamento no trabalho é um construto em evolução na literatura, sem consenso claro. Uma definição recente descreve-o como um estado psicológico positivo e motivação intrínseca, caracterizado pela vontade de se esforçar no trabalho apesar dos obstáculos. Outra abordagem vê o engajamento como o envolvimento e satisfação do indivíduo com o trabalho, influenciado por fatores contextuais e interpessoais, além de ser parte das práticas de gestão estratégica de pessoas (Camões; Gomes, 2021).

O debate sobre o engajamento no trabalho no setor público é importante para o Brasil, que busca aprimorar suas políticas de gestão de pessoas. Os estudos nessa área podem contribuir para as organizações melhorarem seu desempenho (Camões *et al.*, 2021). Uma pesquisa da Universidade Duke com servidores públicos estaduais brasileiros revelou que as lideranças têm um impacto substancial no

engajamento das equipes, gerando responsabilidade e oportunidades para mudanças. O relatório dessa pesquisa foi utilizado para desenvolver o Guia Prático para Engajamento de Equipes (Gargantini; Sherlock; Daly; Israel, 2021).

O estudo do ADP Research Institute revelou que o engajamento dos gestores está diretamente relacionado ao engajamento das equipes. Os resultados mostram que quando os líderes estão altamente engajados, a repercussão de sua atuação nas equipes eleva o engajamento em 65%. De outro modo, equipes lideradas por gestores com baixo grau de engajamento têm menos de 1% de profissionais engajados, refletindo a influência que a liderança exerce sobre o desempenho e satisfação dos colaboradores (Gargantini *et al.*, 2021).

No estudo de Zahari e Kaliannan (2022), os resultados indicam uma relação entre a liderança e o engajamento. A liderança é um recurso oferecido pela organização, enquanto o engajamento no trabalho está associado a aspectos como persistência, energia e comprometimento. Segundo os autores, esses elementos podem ser estimulados e inspirados, com a liderança atuando como um impulsionador que favorece o engajamento dos colaboradores.

Considerando os estudos apresentados e o cenário atual da governança pública, verifica-se que há um ambiente propício para a realização desta pesquisa no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal que poderá contribuir para a compreensão da relação existente entre as lideranças do Tribunal e o engajamento no trabalho dos servidores.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a liderança como uma das capacidades institucionais com potencial para aprimorar a Governança do TRE-DF e a relevância do engajamento dos servidores no desempenho organizacional, esta pesquisa tem como objetivo responder a seguinte pergunta: qual a relação entre os estilos de liderança dos gestores do TRE-DF e o engajamento no trabalho dos servidores com a instituição?

1.3 ENUNCIAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é investigar os estilos de liderança e o engajamento dos servidores do TRE-DF.

Com a mensuração da relação entre os estilos de liderança e o engajamento dos servidores do TRE-DF é possível identificar qual estilo de liderança se relaciona mais significativamente com o engajamento no trabalho, assim como as características que mais contribuem para o engajamento, a fim de aprimorar as ações de capacitação dos gestores.

1.3.2 ESPECÍFICOS

a) **Identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores do TRE-DF;**
b) **Identificar os níveis de engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF;**
c) **Identificar a relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF; e**
d) **Identificar as características dos líderes que mais contribuem para o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF.**

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando a necessidade de aperfeiçoamento da governança do TRE-DF, avaliada periodicamente pelo TCU e CNJ, mostra-se relevante identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores e o nível de engajamento no trabalho dos servidores com o propósito de compreender a relação entre essas variáveis e a partir disso promover ações voltadas para o desenvolvimento e capacitação das lideranças objetivando o impulsionamento do desempenho organizacional.

O levantamento do Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo) é realizado pelo TCU para mensurar a adesão das organizações públicas federais em relação às práticas ESG - *Environment, Social and Governance*. O objetivo da avaliação é promover o aprimoramento da governança nas organizações por meio de análises comparativas de desempenho em diferentes áreas de atuação dos participantes. Isso contribui com informações que ajudam a alinhar estratégias e a

estabelecer objetivos e ações de melhoria para a instituição (TRE-DF, 2023; TCU, 2024).

Os indicadores utilizados no levantamento mensuram a maturidade da Governança pública, Governança e Gestão de pessoas, Governança e Gestão de tecnologia e da segurança da informação, Governança e Gestão de contratações, Governança e Gestão orçamentárias e Governança e Gestão de Sustentabilidade Ambiental e Social. No último levantamento, verificou-se um avanço do Tribunal em comparação a 2021, em relação aos índices iGovPessoas e iGestPessoas, conforme demonstrado no Quadro 1 (TRE-DF, 2023; TCU, 2024).

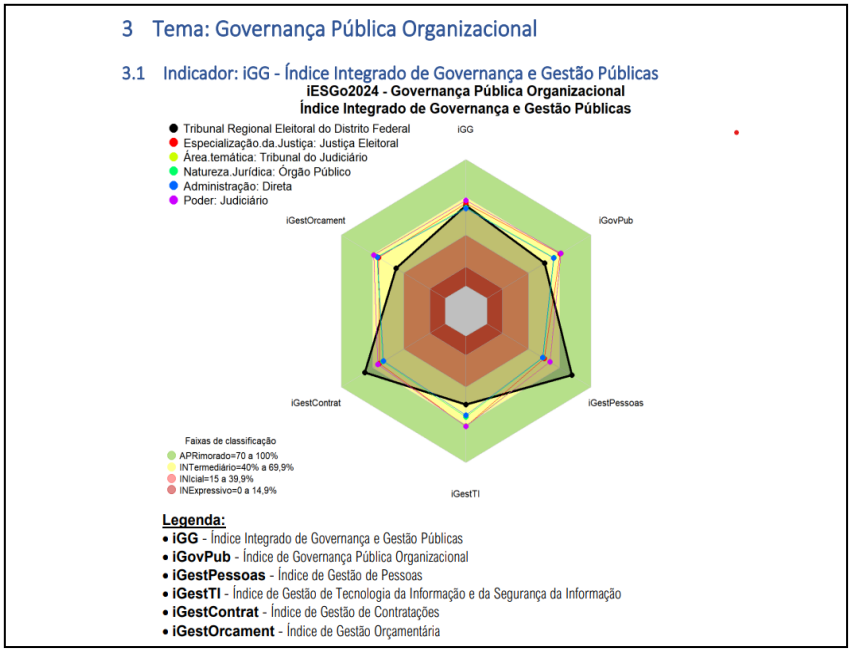
Quadro 1 – Resultado da autoavaliação da organização (TRE-DF).

ÌNDICES	2021	2024
iGG (Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas)	57,6%	63,4%
iGovPub (Índice de Governança Pública Organizacional)	56,5%	55,4%
iGovPessoas (Índice de Governança e Gestão de Pessoas)	58,9%	86,7%
iGestPessoas (Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas	63,2%	81,4%

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão do TRE-DF (2023) e TCU (2024).

Apesar do progresso observado nos índices iGovPessoas e iGestPessoas, que passaram da faixa intermediária (40% a 69,9%) para a faixa aprimorada (70% a 100%), ainda há oportunidade de melhoria dos índices iGG e iGovPub, que permanecem na faixa intermediária (40% a 69,9%), conforme ilustrado na Figura 1.

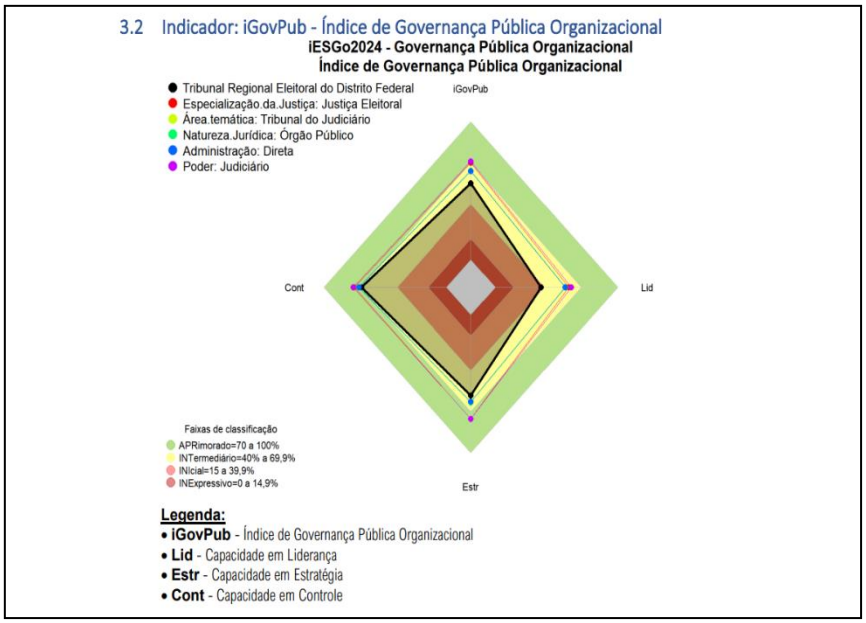
Figura 1 – Indicador: iGG – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas



Fonte: Relatório Individual de Autoavaliação do TRE-DF (TCU, 2024).

Tendo em vista que o iGovPub integra o índice iGG (Figura 1), e este é composto pelos indicadores Lid (Capacidade em liderança), Estr (Capacidade em estratégia) e Cont (Capacidade em controle), identificados na Figura 2, é essencial a evolução do iGovPub para impulsionar o crescimento do iGG.

Figura 2 – Indicador: iGovPub – Índice de Governança Pública Organizacional

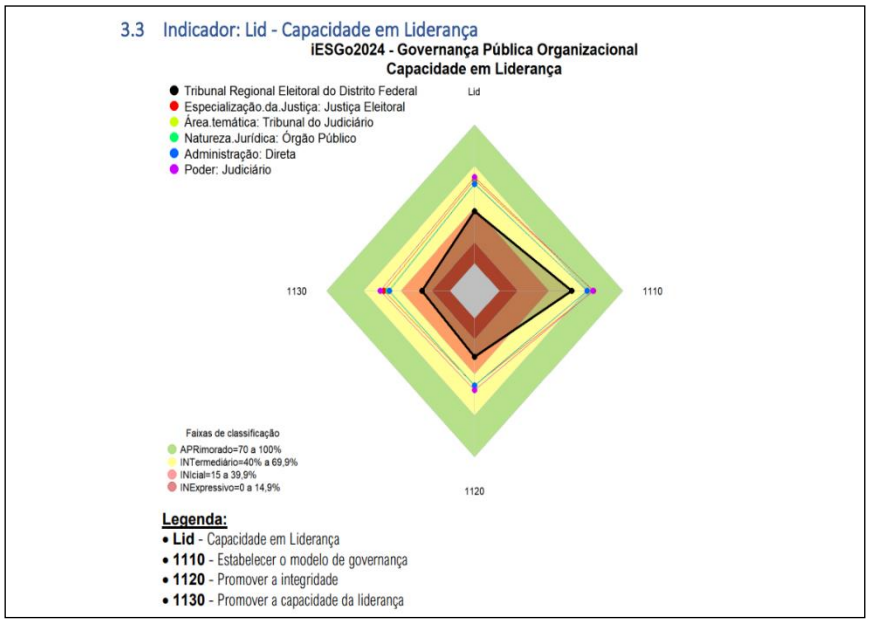


Fonte: Relatório Individual de Autoavaliação do TRE-DF (TCU, 2024).

Analisando-se a Figura 2, verifica-se que o indicador Lid (Capacidade em Liderança) tem o menor percentual entre os indicadores que integram o iGovPub, que avalia a capacidade em liderança, estratégia e controle dentro da organização. Isso compromete não apenas a avaliação do Índice de Governança Pública Organizacional, mas também do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas, como se observa nas Figuras 1 e 2.

Para o aprimoramento do indicador Lid (capacidade em Liderança), formado pelos subindicadores: 1110 (modelo de governança); 1120 (promoção da integridade); e 1130 (capacidade de liderança), há que se desenvolver primeiramente a capacidade de liderança do Tribunal, que apresenta o menor percentual, conforme mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Indicador: Lid – Capacidade em Liderança



Fonte: Relatório Individual de Autoavaliação do TRE-DF (TCU, 2024).

Os resultados do Relatório Individual de Autoavaliação do TRE-DF (TCU, 2024), demonstram que para a melhoria da Governança do Tribunal deve-se priorizar o desenvolvimento do indicador Lid (Capacidade em Liderança) como prática de gestão estratégica de pessoas no intuito de fomentar o desenvolvimento e a melhoria da Governança Pública Organizacional. Nesse cenário, justifica-se a realização desta pesquisa uma vez que seus resultados podem trazer dados relevantes para futuras intervenções.

Na perspectiva das diretrizes do CNJ, órgão administrativo que impulsiona o avanço do Poder Judiciário, elaborando políticas judiciárias e supervisionando a gestão administrativa e financeira dos tribunais, o TRE-DF desenvolveu seu Planejamento Estratégico, definindo sua missão, visão, valores e macrodesafios. Estes foram baseados nos macrodesafios estabelecidos para o Poder Judiciário, e organizandos em três dimensões: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade.

Na dimensão "Aprendizado e Crescimento", o macrodesafio de Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas concentra-se no desenvolvimento do capital intelectual e na modernização do Tribunal. Para avaliar esse desafio, foram definidos quatro indicadores de desempenho com metas claras e mensuráveis: a execução do Plano Anual de Capacitação, o desenvolvimento de competências gerenciais estratégicas, o índice de absenteísmo por doença e o índice de capacitação dos servidores (TRE-DF, 2022).

O acompanhamento desses indicadores permite identificar a evolução do macrodesafio de Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas no Tribunal, que é avaliado periodicamente pelo CNJ. Além disso, esse monitoramento fundamenta a proposta desta pesquisa, que busca aprofundar a compreensão sobre liderança e engajamento dos servidores no setor público.

Um estudo dos autores Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) desenvolveu uma agenda de pesquisa sobre liderança, comparando a produção científica nacional com a literatura internacional. Os resultados apontaram lacunas consideráveis, indicando a necessidade de expandir as definições e incluir novas variáveis nos estudos, além de aplicar modelos mais sofisticados. Outro achado reforçou a ideia que variáveis interacionais e contextuais afetam a liderança, possibilitando o desenvolvimento de estratégias para a gestão de equipes e a revisão de normas sociais na organização. Assim, formam-se líderes que são sensíveis às situações, capacitando-os a atuar com eficácia e sem sobrecarga de responsabilidades. Concluiu-se também que a produção nacional é limitada e apresenta pouca conexão com a literatura estrangeira (Santos *et al*., 2021).

No Brasil, não há muitos estudos sobre engajamento no trabalho, especialmente no setor público. Uma pesquisa realizada na base *Web of Science* com os termos "*work engagement*" ou "*employee*

engagement", juntamente com "Brazil", resultou na identificação de somente seis estudos produzidos no contexto brasileiro que abordaram o engajamento no trabalho como variável. Por outro lado, uma busca na base científica *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), realizada em abril de 2020, revelou apenas vinte e um artigos sobre o tema, destes, três dedicaram-se a validar a escala de mensuração de Utrecht (UWES) no Brasil (Camões; Gomes; Rizardi; Lemos, 2023).

Outra pesquisa de Camões *et al.* (2023) sobre as demandas e recursos relacionados ao engajamento no cenário do setor público brasileiro analisou os ciclos de engajamento de servidores públicos federais, levando em consideração suas trajetórias profissionais e as demandas associadas, assim como os recursos expressivos do ambiente de trabalho. Um dos achados do estudo revela que investir em oportunidades profissionais ao longo da carreira, investir em lideranças e garantir a continuidade de projetos relevantes são estratégias promissoras para aumentar o engajamento dos servidores.

Tendo em vista os poucos estudos sobre engajamento no setor público brasileiro e as lacunas existentes na discussão sobre a liderança na produção acadêmica nacional, este estudo pode contribuir para a compreensão do panorama atual do setor público (Camões *et al.*, 2023; Santos *et al.*, 2021). A investigação tem foco na relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF, através da identificação dos estilos de liderança e das características dos líderes.

Com os resultados da pesquisa, o objetivo é identificar e planejar eventuais intervenções na área de gestão de pessoas que busquem aprimorar a capacitação das lideranças na intenção de fomentar o engajamento dos servidores e assim evoluir a governança do Tribunal. A proposta é aumentar o desempenho institucional por meio de inovações que possibilitem a entrega de resultados mais eficazes à sociedade e promovam a geração de valor público.

Neste Capítulo, foram abordadas a introdução, a contextualização, os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, além das justificativas para a realização do estudo. No próximo Capítulo, serão enunciados os temas que discutem o referencial teórico relacionado a cada uma das variáveis da pesquisa.

2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresenta o referencial teórico que embasa a presente pesquisa, discorrendo sobre a temática da liderança, os estilos de liderança e suas classificações, o engajamento no trabalho, além da relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho.

2.1 LIDERANÇA

Nesta seção será abordada a evolução histórica do conceito de liderança, destacando estudos que contribuíram para o desenvolvimento de diversas teorias.

A implementação de novos modelos de gestão pública nas últimas décadas, destaca a importância da liderança, tanto na pesquisa quanto no âmbito da Governança Pública Contemporânea (Martins *et al.*, 2014). Nesse cenário, a liderança desponta como elemento essencial para o desenvolvimento das qualidades e capacidades institucionais das organizações, desempenhando um papel central na coordenação de uma governança eficaz e transparente.

A temática liderança é investigada na literatura internacional desde o início do século XX, sendo frequentemente mencionada nas revisões sobre comportamento organizacional (Fonseca *et al.*, 2015). Ao longo dos anos, a produção acadêmica conferiu diferentes significados ao termo, contribuindo para a expansão do conceito, que geralmente mencionam aspectos relacionados a influenciar e envolver pessoas (Mourão, *et al.*, 2016). Para embasar este estudo serão apresentados alguns conceitos de liderança com o intuito de ampliar a compreensão do tema e facilitar as análises dos resultados.

O conceito de Stogdill (1950), apresenta a liderança como um processo de influência exercido por um líder sobre as atividades de um grupo organizado, visando o estabelecimento de metas e a realização de objetivos. Em momento posterior, Katz e Kahn (1966) traz a ideia da liderança como uma influência incremental no cumprimento das tarefas de forma mecânica, conforme as diretrizes da organização, com intervenção contínua do líder sobre seus liderados.

Seguindo essa linha de raciocínio, Bass (1990) descreve os líderes como agentes de mudança dentro de uma organização, que influenciam e inspiram as ações das pessoas de maneira mais profunda do que simplesmente sugerido. Ele destaca que essa dinâmica de poder surge de comportamentos específicos, que atuam como instrumentos para a interação do grupo e para o alcance de metas.

Na visão de Hunter (2011), "líderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe". Para o autor, o líder deve ser capaz de motivar as pessoas, mesmo que isso exija o desenvolvimento de novas habilidades ou atitudes para aprimorar sua liderança.

Já Yammarino (2013) traz uma consolidação das diversas definições de liderança que podem ser compreendidas como um processo de interação entre líder e seguidores em diferentes níveis. Esse processo ocorre em um contexto onde o líder e liderados compartilham o mesmo propósito e desempenham tarefas em conjunto numa relação de boa vontade. A liderança é um fenômeno essencial para o desenvolvimento dos grupos sociais, pois impacta a interação entre diferentes atores, sendo frequentemnte estudada nas ciências organizacionais, que abrangem tanto fenômenos individuais e grupais quanto suas inter-relações.

O avanço nas pesquisas sobre liderança nas organizações introduziu novas variáveis ao conceito, provocando mudanças conceituais ao longo do tempo na literatura internacional (Fonseca *et al.*, 2015). Nesse ambiente, a investigação científica sobre liderança resultou na formulação de várias teorias, desenvolvidas a partir de cinco abordagens principais: Traços, Comportamental, Contingencial ou Situacional, Nova Escola da Liderança e Contemporânea.

A primeira teoria formulada sobre liderança enfatizou a personalidade, destacando as características que diferenciam os líderes dos demais. Denominada de Teoria da Personalidade ou dos Traços, essa abordagem simplifica demais a complexidade da liderança ao focar apenas nos aspectos pessoais (Silva *et al.*, 2013). Na visão de Sant'Anna e Lótfi (2012), as investigações eram baseadas em perfis universais, desconsiderando as variáveis situacionais que influenciam essa dinâmica. Embora tenha sido criado um perfil ideal a partir da

análise de grandes líderes, essa visão é limitada, pois os líderes influenciam grupos de maneiras diversas e não se encaixam em um único perfil.

Em seguida, surge a Teoria Comportamental a partir de duas investigações: uma em Ohio, que constatou a associação do comportamento do líder a mais de uma dimensão, uma relacionada a atividades e a outra conexa às relações de trabalho; a outra na Universidade de Michigan, considerada como a origem do estudos sobre os estilos de liderança, um voltado para o empregado e o outro para a produção (Faria; Meneghetti, 2011).

Tanto a Teoria dos Traços quanto a Comportamental falharam ao atribuir responsabilidades à liderança sem considerar variáveis contextuais e situacionais. Estudos posteriores mostraram que identificar traços ou comportamentos preferidos não assegura o sucesso de um estilo de liderança, revelando a complexidade do processo de liderança (Fernandes; Siqueira; Vieira, 2014).

Com a formulação da Teoria Contingencial ou Situacional, o foco da liderança se expande além das características e comportamentos do líder, incluindo outras variáveis relacionadas ao contexto em que ele atua. Para a liderança situacional não existe um único estilo de liderança adequado para todas as situações, pois a depender de cada situação, da maturidade da equipe e do relacionamento das pessoas com a liderança, será exigido a adoção de um estilo de liderança diferente (Hersey, Blanchard, 1986; Greaff, 1997, citado por Costa, 2023). Essa abordagem desenvolveu diversos modelos com foco nas tarefas e nas relações interpessoais (Ferreira, 2021), os quais serão apresentados adiante.

Baseada nas premissas de orientação para as pessoas e orientação para a produção, o modelo matricial da teoria de Blake e Mouton (1964) define e desenvolve um conjunto de cinco estilos de liderança que auxiliam na compreensão das diferentes abordagens que um líder pode adotar em relação à sua equipe e aos objetivos da organização: liderança empobrecida (baixa produção e preocupação com as pessoas), liderança “clube de campo” (alta preocupação com as pessoas/baixa produção), liderança de tarefa (alta produção e baixa preocupação com as pessoas), liderança meio termo (média produção e preocupação com as pessoas) e liderança em equipe (alta produção preocupação com as pessoas) (Mourão *et al*., 2016).

Outra teoria contingencial, concebida por Fiedler, analisa os estilos de liderança com base em três variáveis: o nível de confiança entre o líder e os liderados, a estrutura da tarefa e a autoridade do líder. Este modelo sugere que o sucesso da liderança está vinculado às demandas externas, que influenciam o desempenho dos líderes conforme o estilo de liderança escolhido (Oliveira, 2015).

Já a teoria Caminho-meta destaca a importância da liderança para atingir os objetivos organizacionais e enfatiza a flexibilidade no estilo de liderança como um fator crucial para o sucesso do líder. Esse modelo ressalta as tarefas e as relações, com os seguintes estilos de liderança: autoritário, em que o líder decide sozinho; consultivo, onde o líder toma a decisão após consultar individualmente os subordinados ou discutir o problema com a equipe; e democrático, também chamado de participativo, no qual o líder reúne o grupo, coordena o debate e permite que a equipe tome a decisão (Fernandes; Souza Júnior; Moraes, 2020).

No *Continuum* de liderança, houve o aprimoramento da teoria do Caminho-meta levando em conta as caracterísitcas do líder, dos liderados e as circunstâncias da situação. Assim, foram identificados líderes que concedem pouca autonomia aos subordinados, classificados como "liderança autocrática" e aqueles que proporcionam um alto nível de liberdade na tomada de decisões, denominados "liderança liberal" (Fernandes *et al.*, 2020).

Em outra fase de produção acadêmica, surge a Escola da Nova Liderança com uma visão moderna sobre o papel do líder nas organizações, conforme ressaltam Schaefer, Minello, Pozobon e Costa (2015). Sobre essa ótica, o líder é encarado como um gestor de significados, incumbido de espalhar os valores da instituição e de moldar a realidade organizacional. A liderança carismática é uma das principais vertentes, ressaltando a relação entre líderes e liderados. Essa forma de liderança consiste na habilidade do líder de influenciar seus seguidores através de seu carisma e da troca de ideias, que se origina na admiração que os liderados têm pelo líder (Amboni; Lopes; Morais; Rodrigues, 2018).

Contudo, as teorias transacional e transformacional são consideradas as mais relevantes da Escola da Nova Liderança e têm sido amplamente estudadas (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009). Burns (1978) foi um dos primeiros a definir a liderança transformacional, que

conecta seguidores por seus objetivos e valores comuns, promovendo mudanças em prol de interesses coletivos. Enquanto a liderança transacional foca na troca de valores e recompensas entre empregado e organização. Mais tarde, Bass e Avolio (2004) ampliam essa discussão ao apresentar uma teoria que inclui três estilos de liderança: transacional, transformacional e *laissez-faire*, este último é caracterizado pela falta de intervenção do líder, que age apenas quando solicitado pelos liderados.

Considerada a mais recente visão sobre liderança, a abordagem contemporânea traz novas categorias de estilos de liderança que destacam a atuação do líder baseada na ética, relações interpessoais, valores altruístas, autenticidade, autoconhecimento, colaboração, comunicação, gestão de conflitos, coleguismo e convivência entre líderes individuais e em grupo. São denominados de liderança servidora, liderança ética, liderança espiritual, liderança autêntica, liderança compartilhada e liderança híbrida (Souza; Lopes, 2018).

Esta seção discorreu sobre o desenvolvimento do construto liderança, explorando as teorias da Personalidade ou Traços, Comportamental, Situacional ou Contigencial, Escola da Nova Liderança e Escola Contemporânea, e analisou seus efeitos sobre os liderados e as organizações.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Nesta seção, será discutido os principais estilos de liderança, com base em estudos significativos e atestados por especialistas na área, que orientam a pesquisa em relação ao objeto de análise. A investigação contemplará os estilos autocrático, transformacional, transacional e laissez-faire que são os estilos adotados na pesquisa empírica.

A organização teórica das condutas praticadas pelas pessoas que ocupam postos de liderança em suas relações com terceiros é concebida como estilos de liderança (Decuypere *et al.*, 2020). A literatura apresenta diversos estilos de liderança, incluindo o autocrático, liberal, democrático, transacional, transformacional, servidor e autêntico. Os aspectos de cada estilo de liderança identificam as condutas escolhidas pelos líderes que interferem diretamente na perfomance da organização (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2021).

O estilo de liderança autocrático valoriza a hierarquia, a pontualidade, a execução das tarefas e a estruturação das atividades, priorizando os padrões definidos pela chefia ou pela organização em detrimento da equipe (Melo, 2004). Para o líder autocrático sua opinião sempre prevalece, não havendo abertura para contribuições dos liderados no processo de tomada de decisão, tornando a vontade do líder soberana (Omolayo, 2007). Para Ribeiro (2016), o líder autocrático assume a responsabilidade exclusiva de elaborar as instruções organizacionais, traçar as diretrizes e definir a forma de execução das tarefas. Na visão de Iqbal (2021), o líder não se preocupa em ter uma comunicação amistosa e espontânea, optando por uma postura formal e comunicação hostil com seus subordinados.

Neste estilo de liderança os resultados podem ser conquistados através da submissão e coação, porém, essa abordagem frequentemente gera um sentimento de insatisfação na equipe, contribuindo para um ambiente de desconforto e altos índices de estresse. Muito embora o estilo de liderança autocrático seja visto de maneira negativa, ele pode ser eficaz em situações específicas e por um curto período de tempo. Contudo, a ausência de criatividade e inovação em um período prolongado gera desavenças, afastamento e estagnação constantes (Sousa; Correia, 2022).

O estilo de liderança transacional se pauta na parceria entre líder e liderados, desenvolvendo um relacionamento de troca em que a motivação é por interesses pessoais. Nesse modelo, os servidores são incentivados a alcançar metas e objetivos por meio de recompensas, como bônus ou reconhecimento, em contrapartida ao cumprimento de suas tarefas ou a aplicação de sanção, caso os resultados esperados não sejam atingidos (Turano; Cavazotte, 2016). O estilo evidencia as condutas de recompensa contingente, administração por exceção ativa e administração por exceção passiva. Na recompensa contingente as gratificações envolvem o conceito de confiança na equipe, no direcionamento do grupo e no seu desempenho, que está associado às orientações do líder sobre como fazer as tarefas. O comportamento do gerenciamento ativo por exceção pressupõe a credibilidade do líder em relação aos seus subordinados com o fim de padronizar as tarefas executadas de modo satisfatório (Nawaz e Khan, 2016). Já o gerenciamento passivo por exceção verifica-se pela atuação do líder quando os padrões instituídos não são atendidos (Bass, 1990).

A liderança transacional foca nos resultados, esclarecendo a relação entre desempenho e recompensas, assim como *feedback* edificante que visa confirmar os liderados na execução das tarefas (Bass, 1994). Considerando os benefícios que o estilo de liderança transacional pode ocasionar em determinados contextos, torna-se essencial a identificação de potenciais efeitos negativos no bem-estar e engajamento dos servidores, posto que a ênfase nas recompensas e na concretização de metas pode redundar na omissão de aspectos da conduta e motivação dos liderados (Noval; Lizote; Teston; Zawadzki, 2022). Nessa ótica, os líderes ao adotarem o estilo transacional devem estar sempre atentos aos eventuais efeitos negativos de seus comportamentos, de modo a possibilitar a correção de posturas no curso de sua liderança.

Já o estilo de liderança transformacional é definido como um processo em que o líder utiliza a sensibilidade dos seguidores para fomentar e inspirar os interesses e objetivos da organização, motivando-os a superar as expectativas (Bass,1990). Segundo Bass e Avolio (1994), os comportamentos dos líderes transformacionais geralmente apresentam quatro características recorrentes: influência idealizadora (líder como modelo de ideal, confiável e condutor do grupo); motivação inspiradora (líder como propositor de significados e metas desejadas); estímulo intelectual (líder que estimula novas ideias para solução dos problemas e inovações); e consideração individualizada (líder que ensina e incentiva de forma individualizada).

A abordagem transformacional destaca os líderes como agentes de mudança, que têm a habilidade de lidar com a resistência à mudança, assumir riscos e confrontar a realidade para promover as transformações necessárias. Eles também possuem uma visão de oportunidade e aprendizado, buscando aprender com os erros e sempre procurando ir além da liderança transacional, que é focada em recompensas e punições (Neto; Tarune; Santos; Lima, 2012). Além disso os líderes transformacionais são identificados por sua capacidade de estabelecer um relacionamento próximo e pessoal com seus liderados. Eles valorizam as necessidades individuais, buscando atendê-las por meio de capacitação, incentivo ao crescimento pessoal e aumento da autoeficácia (Nawaz; Khan, 2016).

Para Isidro (2006), os estilos de liderança transacional e transformacional possuem similitudes em suas abordagens, especialmente em relação ao papel do líder como incentivador e

propositor de valores. Entretanto, se distinguem no enfoque dado ao comportamento do líder onde “O líder transformacional age visando estabelecer relações de confiança com seus subordinados, motivá-los para a mudança e influenciar suas crenças e valores. Em contrapartida, o líder transacional tem um papel de orientador e apoiador para a realização das tarefas, além de gerenciar as recompensas e educar seus liderados para atingirem metas e objetivos estabelecidos” (Isidro, 2006).

Último estilo a ser abordado, a liderança *laissez-faire* é descrita como a intervenção mínima do líder nas decisões da equipe, que concede liberdade aos liderados para deliberarem suas escolhas. O líder se esquiva de demonstrar suas expectativas e solucionar os conflitos, realizando uma transferência de autoridade aos seus liderados intencionalmente (Bass, 1994). O estilo de liderança *laissez-faire* delega aos liderados a tomada de decisão, não influenciando no pensamento e nas atitudes das pessoas que compõem a equipe, inclusive em situações difíceis (Giao; Hung, 2018).

A liderança *laissez-faire* se mostra mais apropriada para subordinados com autodisciplina e nível elevado de responsabilidade, uma vez que a probabilidade de se alcançar metas com liderados que apresentam baixo senso de disciplina é improvável. Se a organização busca alto desempenho como principal meta, o estilo *laissez-faire* não é recomendado, uma vez que os colaboradores podem ter baixa orientação, motivação e inspiração, e em alguns casos, falta de consciência do seu papel na empresa (Than; Quang; Anh, 2022).

Uma vez apresentados os estilos de liderança que serão utilizados como referência para este estudo, é relevante destacar que a literatura oferece várias ferramentas ou escalas para mensurar os estilos de liderança em uma organização. Segundo Bass e Riggio (2006), na literatura internacional há inúmeras escalas para aferir a frequência de absorção de comportamentos transformacionais e transacionais, mas não atitudes.

Para Fonseca e Porto (2013), a escala mais usual é o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire* ou MLQ), elaborada por Avolio e Bass (2004), que mensura aspectos das lideranças transformacional (atributros da influência idealizada, comportamentos da influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo),

contendo também pontos relativos à liderança *laissez-faire*. O formulário MLQ contém quarenta e cinco itens que abordam nove fatores concernentes aos três estilos de liderança: vinte itens do estilo transformacional, oito itens do estilo transacional e oito itens da liderança *laissez-faire*.

O MLQ também também aborda os resultados da liderança em nove itens, apresentados em subescalas, relativos à Satisfação – percebida pelo grau de satisfação que o estilo de liderança gera na equipe, propiciando um ambiente de trabalho agradável e percebido como adequado; Eficiência – medida pelo grau de eficiência do líder quanto às necessidades do indivíduo e em representar a equipe perante os níveis hierárquicos superiores; e Esforço extra – compreendido como a capacidade do líder em motivar cada indivíduo a se esforçar mais que o esperado e a superar as expetativas (Ferreira, 2021).

O estudo de Fonseca *et al.* (2013) apresenta a Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, que abarca comportamentos da liderança transformacional e transacional. A ferramenta também utiliza itens de outros instrumentos como o Inventário de Liderança Transformacional (TLI), o MLQ e o Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (LRPQ). O escopo da escala é mensurar a favorabilidade com relação ao comportamento do líder.

Dias (2015) em sua pesquisa utilizou o MLQ como instrumento de coleta de dados para analisar os estilos de liderança dos gestores do poder executivo do estado de Minas Gerais e mensurar sua influência no desempenho das equipes. Os resultados encontrados indicaram que não havia tanta distinção entre os estilos de liderança transformacional e o transacional na percepção dos liderados. Identificou-se como característica mais relevante dos líderes a administração por exceção, que é um aspecto da liderança transacional. Os traços da liderança transformacional aparecem em segundo e terceiro planos, concluindo-se que o estilo de liderança transacional tem mais influência no desempenho da equipe e que a liderança *laissez-faire* detém o índice mais baixo de interferência.

Para este estudo, considerou-se os estilos de liderança autocrático, transacional, transformacional e *laissez-faire*. A escolha do estilo autocrático é justificada pelo contexto do TRE-DF, onde unidades administrativas são lideradas por servidores e instâncias judiciais estão

sob autoridades, o que pode afetar o engajamento dos servidores de maneiras distintas. Os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* foram selecionados por serem os mais pesquisados nas últimas décadas e por sua relação direta com o engajamento dos servidores no trabalho (Alamri, 2023).

Uma variável importante relacionada aos estilos de liderança é a cultura organizacional. Sob a perspectiva de Carvalho, Ideta e Costa (2024), a cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de práticas e crenças compartilhadas em uma equipe de gestão. Para Kahneman (2013), a cultura organizacional se forma gradualmente a partir de experiências sociais e tentativas de sucesso e fracasso, moldando crenças, valores e conhecimentos por meio do aprendizado social transmitido entre gerações. Nesse contexto, ocorre a consolidação das crenças e princípios por meio da formulação de normas que asseguram comportamentos sociais aceitáveis e corretos na organização (Guillaume *et al*., 2017).

Dessa forma, cada organização possui sua cultura interna, sedimentada ao longo dos anos, delineando os comportamentos de seus colaboradores e de suas lideranças que também estão sujeitas ao desenho da cultura organizacional que pode ou não limitar sua atuação. Na visão de Schein (2004), a liderança é vista como a habilidade de transcender a cultura organizacional e implementar mudanças consideradas mais apropriadas. Segundo o autor, o maior desafio do líder é reconhecer as limitações da cultura existe e buscar a evolução.

Assim, os autores Carvalho *et al*. (2024) entendem que é fundamental os líderes conhecerem a dinâmica da cultura organizacional para só então conseguirem promover mudanças. E essas modificações só podem ser conduzidas por líderes capazes de influenciar comportamentos, motivar e inspirar seus liderados a contribuírem com os processos evolutivos da organização.

Nesse contexto, é responsabilidade do líder criar um ambiente de trabalho que incentive a equipe a alcançar as metas, ao mesmo tempo em que promove confiança, respeito e satisfação, sempre priorizando as demandas do colaboradores. Os líderes têm a liberdade de adotar diferentes estilos de liderança para exercer influência sobre o comportamento de seus liderados (Carvalho *et al*., 2024).

Esta seção abordou os principais estilos de liderança existentes na literatura, incluindo os investigados nesta pesquisa. Além disso, apresentou diversos estudos que utilizaram escalas validadas para mensurar os comportamentos dos estilos transacional, transformacional e *laissez-faire* que integram o MLQ. Também foi discorrido sobre o conceito de cultura organizacional e sua relação com o estilo de liderança.

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Nesta seção, será abordado o tema engajamento e seu desenvolvimento acadêmico, apresentando definições elaboradas ao longo dos anos que fundamentaram o conceito atual. Também serão discutidos estudos que exploram o tema, utilizando escalas validadas para mensurar o nível de engajamento.

O autor Kahn (1990) introduziu o termo "engajamento pessoal" há cerca de trinta anos, afirmando que os funcionários escolhem se dedicar completamente às suas tarefas com base em suas experiências profissionais, e apresentou um modelo teórico para o engajamento. Em seguida, Maslach e Leiter (1997) propõem uma avaliação do engajamento sem considerar o *burnout*, considerado como um estado de exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional. Assim, os dois conceitos são estudados como opostos.

Anos depois, Schaufeli *et al.* (2002) descrevem o conceito de engajamento no trabalho como um estado psicológico afetivo-cognitivo, que se exterioriza por meio de três aspectos: Dedicação, Vigor e Absorção. A Dedicação envolve uma conexão com os valores da organização, gerando sentimentos de orgulho e entusiasmo. O Vigor reflete a resiliência mental no trabalho e a disposição para realizar tarefas, enfrentando obstáculos com energia. Por fim, a Absorção é um estado de concentração intensa, caracterizado por clareza de pensamento, prazer intrínseco e imersão total no trabalho, levando à perda da noção do tempo. Schaufeli *et al.* (2002) desenvolveram definições para facilitar a comparação entre engajamento e *burnout*, permitindo a avaliação separada desses conceitos. Logo depois, o Grupo Utrecht, liderado por Schaufeli *et al.* (2002), criou a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), um instrumento para mensurar o engajamento no trabalho.

Em estudos posteriores, outras variáveis são agregadas ao conceito de engajamento e novas definições são formuladas a partir de intervenções como a de Hart, Schmidt e Hayes (2002), que, sob a perspectiva da psicologia positiva, incluiu a satisfação como integrante do conceito de engajamento. Sacks (2006) traz uma contribuição importante ao expandir o conceito de engajamento no trabalho a um patamar multinível, distinguindo o engajamento no trabalho do engajamento organizacional, numa perspectiva relacional em sobreposição à visão individual. Em seguida, Shuck (2011) apresenta o conceito de engajamento no trabalho como sendo um estado mental positivo passível de influência de aspectos contextuais e interpessoais.

No estudo de Trus, Shantz, Soane, Alfes e Delbridge (2013), o engajamento no trabalho é concebido como um "subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas" que adquire relevância na agenda da organização como instrumento de promover a melhoria do desempenho, porém, essa correlação não é certeza de sucesso uma vez que os fatores de poder no contexto organizacional influenciam o engajamento.

Na perspectiva da Psicologia Positiva, o engajamento no trabalho é conceituado como um estado psicológico positivo persistente, com caráter de motivação intrínseca, que anseia em contribuir para o sucesso organizacional (Schaufeli, 2013), sendo recorrente o interesse de estudiosos que visam identificar os efeitos positivos desse comportamento em ambientes organizacionais. No contexto do comportamento organizacional, a evolução do conceito de engajamento suscita alguns questionamentos, a exemplo da semelhança com outros conceitos da área como a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional (Camões, 2021).

De acordo com Zahari *et al.* (2022), estudos anteriores afirmam que servidores engajados são mais proativos, comprometidos, dedicados e esforçam-se para atingir os objetivos da organização ao contrário dos servidores com baixo engajamento. Na literatura atual, as expressões "engajamento dos servidores" e "engajamento no trabalho", apesar de divergências conceituais, são empregadas em sentido semelhante pelos pesquisadores da área em face dos resultados de seus estudos que utilizam a mesma ferramenta para mensurar o construto.

Os conceitos de comprometimento organizacional e engajamento no trabalho são inter-relacionados, mas distintos. Allen e Meyer (1990) definem o comprometimento organizacional como um construto multidimensional, composto por três dimensões: afetiva (apego emocional à organização), normativa (dever moral de permanecer) e de continuidade (percepção dos custos de saída). Macey e Schneider (2008) consideram o comprometimento como uma dimensão do engajamento, destacando que o comprometimento se refere ao apego à organização, enquanto o engajamento se manifesta através da absorção e desempenho no trabalho (Saks, 2006).

Para Christian (2011), ao se realizar uma revisão sistemática da literatura, fica evidente que o engajamento apresenta valor preditivo superior aos demais conceitos retromencionados em relação ao desempenho no trabalho. Essa afirmativa se baseia no fato de que, embora os indivíduos frequentemente se sintam satisfeitos e comprometidos com seu trabalho, existem momentos desafiadores que demandam recursos pessoais, como o vigor e a concentração (absorção), que costumam ser características de pessoas engajadas.

A Escala de Engajamento de Utrecht (UWES-17), desenvolvida por *Schaufeli et al*. (2002), inicialmente continha 24 itens, mas, após um processo de refinamento, foi reduzida para 17 itens. O instrumento de autoavaliação explora três dimensões inter-relacionadas, denominadas Vigor, Dedicação e Absorção. A escala foi aplicada e avaliada em estudos de vários países, utilizando a Análise Fatorial Confirmatória, e demonstrou índices satisfatórios e precisos após ajustes no modelo de três fatores, validando assim as propriedades psicométricas da escala (Siqueira, 2014).

Em seguida, Schaufeli *et al*. (2002) introduziram uma versão simplificada da escala, denominada UWES-9, com 9 itens e uma variação de 5 notas, que possibilitou ao participante indicar com que frequência os sentimentos Vigor, Dedicação e Absorção ocorrem, facilitando a identificação dos níveis de engajamento no trabalho (Ferreira, 2016). Segundo Bailey, Madden, Alfes, Fletcher (2017), a escala UWES-9 passou a ser a ferramenta mais empregada nas pesquisas científicas sobre engajamento em todo o mundo.

No estudo de Brito (2022) sobre a confiabilidade e validade do instrumento UWES para avaliação de engajamento no trabalho entre Técnicos Administrativos em Educação de uma Universidade Pública

Federal, constatou-se que os servidores demonstram engajamento por meio de dedicação, comprometimento e energia física e mental na execução de suas atividades. Eles se sentem inspirados e orgulhosos diante de desafios, conferindo significado e propósito ao seu trabalho. A dimensão Dedicação apresentou a maior média, evidenciando a conexão e entusiasmo dos servidores em relação às suas atividades, o que gera um forte sentimento de pertencimento à instituição.

A gestão do engajamento no trabalho é crucial para a análise e planejamento organizacional a médio e longo prazo. O monitoramento deve ir além de intervenções comuns, fornecendo informações atualizadas que ajudam a entender fatores como o contágio emocional e a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, que promova o comprometimento e o engajamento dos servidores. Assim, é essencial implementar procedimentos de avaliação e consideração dos indivíduos e investir em recursos e demandas de trabalho (Schaufeli; Dijkstra; Vasquez, 2013).

Os estudos sobre engajamento no trabalho ainda são poucos na literatura nacional em comparação com a produção internacional, tanto no setor privado quanto público (Camões *et al*., 2021). Em 2023, a Flash, em parceria com a FGV-EAESP e o Grupo Talenses, realizou uma pesquisa para mapear o engajamento corporativo no Brasil, resultando no EngajaS/A, o primeiro índice de engajamento organizacional do país. A pesquisa utilizou uma abordagem metodológica mista, combinando análise e revisão da literatura sobre engajamento organizacional com discussões em grupos focais de acadêmicos e profissionais de recursos humanos, culminando na elaboração de um modelo quantitativo com um questionário que abrange 6 dimensões e 31 atributos do engajamento organizacional (Ferreira; Carvalho; Christian; Valente, 2023).

Os resultados demonstraram que 40% dos brasileiros são totalmente engajados em suas organizações, ao passo que 53% estão desengajados e 7% são ativamente desengajados. Outra informação expressiva é o *gap* de engajamento entre a alta liderança e seus colaboradores, em que se constata que 61% dos executivos estão engajados em comparação com 33% dos colaboradores engajados, o que evidencia o papel relevante da liderança como preditor do engajamento de seus liderados (Ferreira *et al*., 2023).

O Projeto Gnova 2021, pioneiro na pesquisa sobre engajamento de servidores públicos no Brasil, teve como objetivo analisar os fatores que influenciam o engajamento funcional e uma intervenção comportamental para otimizar esse indicador. A pesquisa utilizou uma metodologia híbrida, que incluiu a criação de um mapa sistêmico, grupos focais, entrevistas com servidores e testes com vinhetas, baseado em princípios do Design Sistêmico e das Ciências Comportamentais, com suporte de consultoria especializada.

A pesquisa de campo revelou falhas, como o desequilíbrio entre produtividade e bem-estar, alocação inadequada de pessoal em postos chave e interrupções de processos sem análise prévia. Por outro lado, o estudo evidencia que comportamentos como reconhecimento da excelência, proposição de desafios, concessão de autonomia, oportunidade de escolha, transparência nas informações, construção de relacionamentos, incentivo ao desenvolvimento profissional e demonstração de vulnerabilidade dos gestores são cruciais para fomentar a confiança e o engajamento dos servidores (Enap, 2021).

Na revisão da literatura sobre engajamento no trabalho no setor público, Camões *et al*. (2021) identificaram que as variáveis de comportamento humano são antecedentes do engajamento dos servidores, agrupando-as em três níveis: Micro (autoavaliações, recursos pessoais, valores do serviço público e motivação intrínseca), Meso (características do trabalho, da equipe e da liderança) e Macro (características organizacionais e práticas de gestão). O nível Meso, relacionado às relações interpessoais e ao estilo de liderança, é especialmente importante para o engajamento dos servidores, destacando que o suporte dos líderes, o estilo relacional e a ética em suas condutas são fundamentais para promover a motivação e o engajamento dos servidores.

Em outro estudo, Camões *et al*. (2023) aprofundaram a compreensão do engajamento no setor público brasileiro ao aplicarem o modelo Job Demands-Resources (JD-R) de Bakker e Demerouti (2016). Este modelo destaca que os recursos organizacionais, como suporte social e autonomia, são preditores essenciais para promover o engajamento dos servidores. Os resultados demonstram que “as oportunidades profissionais, o equilíbrio da carga de trabalho, os processos justos e transparentes de nomeação de dirigentes e chefias imediatas, além da mobilidade intencional, aparecem como os recursos mais promissores para o engajamento no contexto público brasileiro” e

podem atuar em contraponto aos obstáculos enfrentados no serviço público e estimular a motivação dos servidores promovendo o engajamento no trabalho (Camões *et al.*, 2021, Schaufeli; Salanova; González-Romá; Bakker, 2004).

Em seu estudo, Silva, Paschoal e Coelho (2024) investigaram a relação entre a identificação dos servidores com o propósito da organização e o nível de engajamento no Senado Federal, propondo um novo modelo teórico para explicar essa relação. O engajamento foi medido pelas escalas UWES-17 e UWES-9 (Schaufeli *et al.*, 2006), com a UWES-9 se mostrando mais adequada para avaliar o engajamento em amostras brasileiras, apresentando boas propriedades psicométricas e sendo recomendada para futuras pesquisas no setor público. Os resultados indicam o propósito organizacional como um antecedente significativo do engajamento no trabalho, destacando a importância de práticas relacionadas à autonomia, cooperação e motivação intrínseca.

Esta seção discorreu sobre o tema engajamento e sua construção acadêmica, com a explanação de artigos que realizaram estudos empíricos sobre o engajamento no trabalho por meio da aplicação das versões da escala UWES e outros instrumentos desenvolvidos para medir o engajamento no trabalho.

2.4 A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Ao longo das últimas duas décadas, estudos destacaram vários elementos que afetam o engajamento, incluindo liderança, ambiente de trabalho e suporte organizacional. Segundo Macey e Schneider (2008), atributos do trabalho, como diversidade, desafio, autonomia e liderança, são considerados os principais antecedentes do engajamento organizacional.

Um estudo realizado no setor público da Malásia por Hee, Ibrahim, Kowang e Fei (2018) desenvolveu um modelo conceitual e analisou o engajamento dos servidores como mediador entre a liderança transformacional e o desempenho dos servidores. O instrumento de pesquisa consistiu em 34 itens relacionados a 3 categorias de análise: engajamento dos servidores (11 itens), desempenho dos servidores (13 itens) e liderança transformacional (10 itens). Os itens sobre engajamento e desempenho dos servidores foram baseados em estudos de Thomas (2007) e Pearce e Porter (1986),

respectivamente. As medidas para liderança transformacional foram adaptadas do MLQ, com utilização da escala Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Os resultados demonstraram que líderes transformacionais têm a habilidade de atribuir tarefas de acordo com as capacidades dos servidores, incentivando seu sucesso e autoconfiança. Também apontou que o engajamento dos servidores na organização impacta diretamente em seu desempenho. Além disso, os dados indicam que líderes com características transformacionais podem estimular um maior engajamento dos servidores na organização, resultando numa melhora significativa do desempenho através da construção e atualização de novos conhecimentos e competências, superando as expectativas quanto ao desenvolvimento do trabalho (Hee *et al.*, 2018).

Outro estudo realizado com servidores de uma agência do setor público em Abuja (Jekelle, 2021), na Nigéria, investigou a compatibilidade de um estilo de liderança ideal com o aumento do comprometimento dos servidores, identificando como os estilos de liderança dos gestores organizacionais influenciam os servidores da organização. Segundo Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional abrange diversas dimensões, que incluem a experiência de sentimentos positivos em relação à empresa (dimensão afetiva), a obrigação moral e a identificação com as normas da organização (dimensão normativa), além da necessidade que os funcionários têm de permanecer na empresa (dimensão de permanência). Para Macey e Schneider (2008), o comprometimento é uma das dimensões do engajamento, distinguindo-se por refletir o vínculo emocional que as pessoas têm com a organização e não com o trabalho.

Para os propósitos da pesquisa, o comprometimento organizacional foi definido como o comprometimento afetivo. A ferramenta utilizada para o estudo foi o MLQ e o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) desenvolvido por Meyer e Allen (1997). As conclusões revelam a existência de uma relação significativa entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire com* o compromisso organizacional na dimensão do comprometimento afetivo. A validação da relação sugere que os estilos de liderança investigados colaboram substancialmente para o comprometimento organizacional dos servidores. Entre os diferentes estilos de liderança, o transformacional se destaca como o que mais favorece o modelo ideal, enquanto o estilo *laissez-faire* é o que menos

contribui. A pesquisa recomenda a adoção contínua de práticas do estilo de liderança transformacional para garantir o alto comprometimento dos servidores com a organização (Jekelle, 2021).

Em sua pesquisa, Than, Quang e Anh (2022), investigam a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e o engajamento dos servidores públicos no trabalho, considerando o nível departamental no setor público do Vietnã. O questionário utilizado na coleta de dados foi elaborado com base no MLQ-5X, contendo 36 itens que avaliam características de 3 estilos de liderança. Cada estilo inclui diferentes dimensões, cada uma com quatro itens de avaliação. As respostas foram dadas em uma escala Likert de 5 notas, variando de "nunca" a "frequentemente, se não sempre". Para medir o nível de engajamento no trabalho aplicou-se a escala de UWES-9, criada por Schaufeli *et al.* (2006), com 9 itens, 3 para cada dimensão (vigor, dedicação e absorção), avaliados em 5 notas, variando de 1 a 5 "sempre".

A pesquisa revela que os estilos de liderança transformacional e transacional dos líderes departamentais estão correlacionados de modo positivo ao engajamento no trabalho, enquanto o estilo *laissez-faire* tem uma correlação negativa. Outra observação relevante é que o engajamento no trabalho tem um impacto considerável sobre os efeitos da liderança e o comportamento inovador, além de afetar o desempenho nas atividades. A pesquisa também destaca a importância de implementar estilos de liderança transformacional e transacional, enquanto se deve minimizar a utilização do estilo *laissez-faire*.

De acordo com Silva, Ruffatto e Gonçalves (2023), no Brasil há poucos estudos que conectam os estilos de liderança ao engajamento no trabalho. Uma pesquisa recente focou em trabalhadores do setor agrícola no Rio Grande do Sul, revelando que a maioria demonstra uma atitude positiva em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional, com altos níveis de engajamento nas dimensões de vigor, dedicação e concentração. A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional preveem 28% das variações no engajamento, sendo a liderança transformacional a mais influente. Os resultados ressaltam a importância de desenvolver habilidades associadas ao estilo de liderança transformacional, como a capacidade de ser solidário e intelectualmente inspirador, além de transmitir uma visão de futuro

aos colaboradores, permitindo que os líderes impactem efetivamente suas equipes (Silva; Ruffatto; Gonçalves, 2023).

No setor público, a gestão tem um papel crucial, pois influencia a estrutura organizacional. Líderes interagem com suas equipes, impactando tanto o engajamento dos servidores quanto o desempenho geral da organização. É essencial que os líderes estejam engajados e capacitados para influenciar positivamente o engajamento de suas equipes. Os servidores tendem a se sentir seguros para adotar comportamentos inovadores quando confiam na integridade, competência e boa vontade de seus líderes. Estudos indicam que quando o líder demonstra cuidado e respeito por sua equipe, se importa com o bem-estar dos servidores e reconhece e apoia suas atividades, os servidores tendem a se tornar mais engajados (Gargantini *et al.*, 2021).

Conforme o Relatório *The Global Study of Engagement*, 45% dos colaboradores engajados têm total confiança em seus líderes, enquanto apenas 6% dos colaboradores não engajados demonstram essa confiança. Isso indica que um colaborador que confia em seu líder tem doze vezes mais probabilidade de estar completamente engajado. A confiança na liderança está diretamente ligada ao desempenho no trabalho, à satisfação no trabalho, ao comprometimento com a organização e à adesão às decisões dos líderes. Os dados foram obtidos em amostras de diversos contextos, que incluem empresas, instituições financeiras, unidades militares e instituições públicas (Gargantini *et al.*, 2021).

A pesquisa que deu origem ao índice Engaja S/A revelou que a confiança na liderança é um preditor do engajamento. Assim, cabe à organização melhorar suas práticas de gestão para capacitar seus líderes a estabelecer uma comunicação que transmita visão e propósito à suas equipes, além de promover um diálogo transparente com os colaboradores. Os resultados da pesquisa mostram que 49% dos profissionais engajados têm uma relação direta com a confiança em sua liderança, enquanto 15% deles se encontram desengajados. Ao comparar colaboradores e executivos, observa-se um *gap* significativo: 68% dos executivos estão engajados, em contraste com apenas 42% dos colaboradores.Esses dados podem indicar um diagnóstico equivocado dos executivos ao manter uma autoimagem mais otimista do que a realidade percebida pelos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2023).

Em outra pesquisa, Thanh e Quang (2022) abordam a análise da relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire com o engajamento no trabalho e o desempenho dos servidores do setor público vietnamita. No estudo, foram utilizados o MLQ e o OCQ, criado por Meyer e Allen em 1997. A pesquisa concluiu que todos os estilos de liderança demonstram ter um impacto positivo no engajamento dos servidores. No entanto, os estilos transformacional e laissez-faire apresentaram um índice de envolvimento superior em comparação com o estilo de liderança transacional. Outro achado revela que os servidores buscam incentivo, inspiração, motivação, além de desejarem que o líder compartilhe sua visão. Eles também têm preferência pelo estilo laissez-faire na tomada de decisões e na execução das tarefas de liderança, visando alcançar as metas e o desempenho esperado. O estudo ainda indica que cada cultura pode ter características únicas que influenciam a relação entre o estilo de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores.

Esta seção apresentou artigos que discutem a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o engajamento no trabalho, descrevendo as escalas e ferramentas utilizadas.

3

3 MÉTODO

Neste Capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos empregados no desenvolvimento do estudo. Inicialmente, aborda-se o tipo de pesquisa, proporcionando uma compreensão mais aprofundada sobre a realização da investigação, contendo também a natureza, o recorte temporal e a abordagem da pesquisa.

Em seguida, é realizada a caracterização do lócus de pesquisa, que é o TRE-DF, e do público-alvo, esboçando-se a estrutura organizacional e enfatizando-se o perfil dos participantes. O capítulo é finalizado com a exposição dos procedimentos de coleta e análise de dados, evidenciando a abordagem metodológica que será adotada ao longo do estudo, bem como o detalhamento das ferramentas de pesquisa empregadas.

Estes são os componentes que formam a abordagem metodológica da pesquisa, que viabilizou alcançar os resultados analisados no Capítulo 4.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é teórico-empírica porque associou o conhecimento acadêmico ao estudo de campo empírico, agregando assim valor científico aos dados analisados. Tem natureza descritiva em função do primeiro, segundo e quarto objetivos específicos terem como escopo a identificação dos estilos de liderança exercidos pelos gestores, a mensuração do nível de engajamento no trabalho e a indicação das características dos líderes que os servidores perceberam que poderiam contribuir mais para o engajamento, respectivamente, que subsidiaram as conclusões do estudo. A pesquisa também possui natureza explicativa, pois teve como intenção descobrir quais fatores determinaram ou contribuíram para a ocorrência do fenômeno, evidenciado no terceiro objetivo, que mensurou e analisou a existência de correlação entre os estilos de liderança dos gestores e o engajamento no trabalho dos servidores do Tribunal (Gil, 2022).

O recorte da pesquisa é de natureza transversal, destacando-se pela análise das variáveis nas dimensões de casos, indivíduos ou outros

tipos de dados, realizada em um único momento. Essa abordagem é comparável a uma fotografia dos fatos (variáveis) relevantes, em vez de capturar a evolução deles ao longo do tempo (Zangirolami; Raimundo, Echeimberg; Leone, 2018). A descrição do fenômeno em um período delimitado, com a coleta simultânea de dados, permitiu a captura da percepção dos servidores quanto ao seu grau de engajamento no trabalho e às características dos estilos de liderança adotados por seus líderes, confirmando-se o desenho transversal que possibilitou um diagnóstico atual da organização quanto ao objetivo geral proposto.

A abordagem metodológica da pesquisa foi predominantemente quantitativa, além de usar como complemento a qualitativa para se alcançar os objetivos estabelecidos. Nas palavras de Silva (2008), a distinção entre uma técnica e a outra repousa no fato do método qualitativo não usar os dados estatísticos como eixo central do procedimento de análise de um problema.

A utilização do método quantitativo foi usada para aferir o primeiro, segundo e terceiro objetivos, por meio da aplicação de questionário de perguntas fechadas e escalas já validadas, visando coletar dados no intuito de identificar os estilos de liderança dos gestores do TRE-DF e o nível de engajamento dos servidores no TRE-DF com o fim de investigar a relação entre as variáveis estilo de liderança e engajamento, utilizando-se de técnicas de estatística descritiva e inferenciais para entender o fenômeno (Silva, 2008).

Para o quarto objetivo usou-se o método qualitativo, aplicando-se um questionário de 2 (duas) perguntas abertas sobre as características do líder que mais influenciam o engajamento dos servidores do TRE-DF. A método enfatiza a coleta, análise e compreensão de aspectos mais profundos que descrevem a diversidade do comportamento humano por meio de investigações, ações e tendências desses comportamentos (Marconi; Lakatos, 2008).

A pesquisa é classificada como um estudo de caso, que tem como objetivo investigar fenômenos contemporâneos nos quais não é possível controlar comportamentos considerados relevantes (Yin, 2001).

De acordo com Pereira, Godoy e Terçariol (2009), o estudo de caso visa analisar o fenômeno em seu contexto, considerando outras variáveis relevantes. Isso leva o pesquisador a examinar fontes de evidência que estão presentes na vida real. O procedimento de estudo

de caso pode confirmar ou refutar a teoria utilizada, além de ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão.

Nesse contexto, o foco do estudo é o Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, onde se busca identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores e medir o nível de engajamento no trabalho dos servidores. Além disso, a pesquisa pretende relacionar essas variáveis para verificar se há uma correlação entre elas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA E DO PÚBLICO-ALVO

A Justiça Eleitoral tem sua organização e composição regulamentadas na Constituição Federal de 1988, nos artigos 118 a 121, que elenca como órgãos o Tribunal Superior Eleitoral, os Tribunais Regionais Eleitorais, os Juízes Eleitorais e as Juntas Eleitorais.

O Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, é composto pelo Pleno (dois desembargadores do Tribunal de Justiça; dois juízes de direito selecionados pelo Tribunal de Justiça; um juiz do Tribunal Regional Federal localizado na Capital do Estado ou no Distrito Federal; e dois juízes escolhidos entre seis advogados com notável conhecimento jurídico e idoneidade moral, que são indicados pelo Tribunal de Justiça e nomeados pelo Presidente da República), pelos Juízes Eleitorais e pelas Juntas Eleitorais, que são instituídas somente no período eleitoral para fins de apuração das eleições (CF, 1988).

O Pleno do Tribunal representa a segunda instância de julgamento, enquanto os juízes titulares das zonas eleitorais representam a primeira instância. Tanto a primeira quanto a segunda instância acumulam competências administrativas relativas ao gerenciamento do cadastro eleitoral, planejamento e execução das eleições.

A Justiça Eleitoral se distingue dos demais órgãos do Poder Judiciário por não contar com um quadro próprio de magistrados, os quais são provenientes dos Tribunais de Justiça, dos Tribunais Regionais Federais e designados conforme o quinto constitucional, estabelecido no artigo 94 da Constituição Federal. Os juízes dos tribunais eleitorais, incluindo os juízes da 1ª instância, são nomeados para um período mínimo de 2 anos, podendo exercer até biênios consecutivos (CF, 1988).

O TRE-DF possui 19 zonas eleitorais distribuídas nas regiões administrativas do Distrito Federal, com um eleitorado de 2.445.373 (dois milhões, quatrocentos e quarenta e cinco mil e trezentos e setenta e três), e uma Zona Eleitoral do Exterior, com eleitorado de 856.964 (oitocentos e cinquenta e seis mil e noventos e sessenta e quatro), distribuído em 104 países.

Como missão institucional, o TRE-DF tem o objetivo de garantir a legitimidade do processo eleitoral no Distrito Federal na perspectiva de se estabelecer como um modelo de excelência na gestão do processo eleitoral, visando fortalecer a credibilidade da Justiça Eleitoral junto à sociedade. E, para alcançar o objetivo proposto, tem sua atuação pautada nos valores acessibilidade, cooperação, credibilidade, eficiência, ética, humanização, imparcialidade, inclusão, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade e transparência (TRE-DF, 2023).

A pesquisa foi realizada nas 93 unidades que compõem a estrutura administrativa, conforme Organograma Oficial do TRE-DF (Apêndice A). A Presidência é constituída pela Diretoria-Geral, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças e pela Secretaria Judiciária. Já a estrutura da Vice-Presidência e da Corregedoria Regional Eleitoral é integrada pela Secretaria da Corregedoria Eleitoral e por 20 Zonas Eleitorais.

No período da pesquisa, a força de trabalho era composta por 397 servidores, dos quais 207 eram efetivos do TRE-DF e 190 eram servidores requisitados, cedidos, removidos ou com lotação provisória, oriundos de órgãos do Poder Executivo, do Poder Judiciário e do Governo do Distrito Federal, conforme dados do painel Força de Trabalho Atual (TRE-DF, 2024).

Para a organização da coleta, levou-se em conta a semelhança das atividades realizadas com base em suas funções administrativas e judiciais, classificando as unidades em três áreas de atuação: 1) Zonas Eleitorais; 2) unidades associadas à Presidência, Diretoria-Geral, Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças, Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação; e 3) unidades vinculadas à Secretaria Judiciária e à Secretaria da Corregedoria Eleitoral.

Para calcular a amostra da pesquisa foi utilizada a calculadora amostral disponível online no link: https://comentto.com/calculadora-amostral/. A população considerada foi de 397 servidores, a partir dos dados extraídos do painel Força de Trabalho Atual (TRE-DF, 2024) em 5 de julho de 2024. Levando em conta a heterogeneidade dos participantes, o nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, a amostra da pesquisa mínima necessária ficou definida em 196 participantes.

O público-alvo abrangeu todos os servidores do TRE-DF, tanto os lotados em unidades administrativas quanto em áreas jurídicas. Ressalta-se que, inclusive, o servidor que ocupa o cargo de Diretor-Geral, nível hierárquico mais elevado acessível a um servidor público, está subordinado a um gestor, no caso, uma autoridade judicial. Portanto, conclui-se que todos os servidores do Tribunal compõem o público-alvo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos estabelecidos com base nos objetivos específicos para a realização do estudo. Esses procedimentos incluem os mecanismos essenciais para a consecução do projeto e oferecem uma visão geral do método de pesquisa, abordagens utilizadas, técnicas de amostragem, definição do público-alvo, além das técnicas de coleta e análise de dados que foram aplicadas para alcançar cada um dos objetivos específicos, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Procedimentos metodológicos por objetivo específico						
Objetivo específico	**Abordagem**	**Método**	**Coleta de dados**	**Público-alvo**	**Amostragem**	**Análise de dados**
Identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores do TRE-DF (objetivo específico 1).	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas). Apêndice 1.	Servidores públicos do TRE-DF	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística descritiva
Identificar os níveis de engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF (objetivo específico 2).	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas). Apêndice 1.	Servidores públicos do TRE-DF	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística descritiva
Identificar a relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas). Apêndice 1.	Servidores públicos do TRE-DF	Amostragem não probabilística por conveniência	Estatística inferencial de correlação

TRE-DF (objetivo específico 3).						
Identificar as características dos líderes que mais influenciam o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF (objetivo específico 4).	Qualitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (pergunta aberta). Apêndice 1.	Servidores públicos do TRE-DF	Amostragem não probabilística por conveniência	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria.

Para alcançar o primeiro objetivo específico de identificar os estilos de liderança dos gestores do TRE-DF, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação da quinta versão do Questionário de Liderança Multifatorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), elaborada por Avolio e Bass (2004). Este questionário mensura estilos de liderança e comportamentos que vão desde a liderança transacional até a liderança transformacional, incluindo a liderança também a liderança laissez-faire. Segundo Bass e Avolio (2000), a confiabilidade do MLQ para cada liderança fator varia de 0,74-0,91. Fonseca e Porto (2013) afirmam que o MLQ é a escala mais usual para medir estilos de liderança, sendo considerada a melhor ferramenta validada para avaliar a liderança transformacional e transacional (Özaralli, 2003). O questionário foi adaptado para aplicação sob a ótica dos liderados e inclusão de perguntas sobre o estilo de liderança autocrático.

O formulário MLQ-5X tem 45 itens que abordam 9 fatores concernentes aos 3 estilos de liderança: 5 relativos à liderança transformacional (atributos da influência idealizada, comportamentos da influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada); 2 sobre a liderança transacional (recompensa contingente e gestão por exceção ativa), 2 referentes à "não liderança" (gestão pela exceção passiva e laissez-faire) e 3 fatores associados aos resultados da liderança transformacional e transacional definidos como esforço extra, eficiência e satisfação, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição das escalas do MLQ por estilo de Liderança.

Fatores	Características e itens da escala	Tipo de liderança
Influência Idealizada (atributos)	A influência idealizada, com foco nos atributos, refere-se à atribuição de carisma ao líder. Quando os líderes valorizam os ideais e valores dos seguidores, estes criam laços emocionais com os mesmos. Questões do MLQ relacionadas: 10, 18, 21 e 25.	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Influência Idealizada (Comportamento)	A influência idealizada, com o foco no comportamento, realça o sentido coletivo do líder para a missão e valores. Questões do MLQ relacionadas: 6, 14, 23 e 34.	
Motivação Inspiracional	A motivação inspiracional baseia-se na representação da visão do líder. Ao visualizar um futuro com atitude positiva, os seus seguidores estarão mais motivados. Questões do MLQ relacionadas: 9, 13,26 e 36.	
Estimulação Intelectual	O estímulo intelectual baseia-se no desafio que é despertado no líder acerca das crenças dos seguidores, à análise dos seus problemas e as soluções que são desenvolvidas. Questões do MLQ relacionadas: 2, 8, 30 e 32.	
Consideração Individualizada	Na consideração individualizada o líder destaca as necessidades individuais dos seus seguidores e desenvolve os pontos fortes de cada um. Questões do MLQ relacionadas:15,19, 29 e 31.	
Recompensa Contingencial	A recompensa contingencial é um comportamento do líder que se baseia em fornecer recompensas aos seus seguidores, sejam elas psicológicas ou materiais, em troca do cumprimento das tarefas definidas. Questões do MLQ relacionadas: 1, 11, 16 e 35.	LIDERANÇA TRANSACIONAL
Gestão por exceção (Ativo)	Na gestão por exceção o líder procura desvios das regras e padrões e toma as atitudes corretivas necessárias. Questões do MLQ relacionadas: 4, 22, 24 e 27.	
Gestão por exceção (passivo)	Ao contrário da Gestão por exceção ativa, a passiva ocorre apenas quando o líder detecta os erros e se os padrões não forem cumpridos. Questões do MLQ relacionadas: 3, 12, 17 e 20.	LAISSEZ-FAIRE

Laissez-faire	O Laissez-faire é um comportamento ainda mais passivo. Basicamente, é definido como aausência de liderança. É utilizado como um contraste aos comportamentos mais ativos de liderança transformacional e transacional. Questões do MLQ relacionadas: 5, 7, 28 e 33.	
Autocrático	Tem um comportamento mais rígido, formal, e sem espontaneidade. Valoriza a hierarquia, a pontualidade, a estruturação e execução das tarefas. Sua opinião sempre prevalece sobre seus subordinados. Questões do MLQ relacionadas: 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 e 53.	AUTOCRÁTICO
Esforço Extra	Avalia o grau de motivação do líderado a partir da capacidade do líder em fazer com que o liderado se esforce mais do que o esperado e supere as expectativas por causa da influência motivacional da liderança. Questões do MLQ relacionadas: 39, 42 e 44.	RESULTADOS DA LIDERANÇA
Eficiência	Avalia a percepção do líderado sobre a eficiência do líder quanto às necessidades de cada indivìduo e sua interação com os demais níveis da organização. Questões do MLQ relacionadas: 37, 40, 43 e 45.	
Satisfação	Avalia o grau de satisfação que o estilo de liderança adotado pelo líder gera na equipe e se contribui para um ambiente de trabalho amigável. Questões do MLQ relacionadas: 39 e 41.	

Fonte: Adaptado com base em Gonçalves (2008); Ferreira (2021).

As perguntas sobre o estilo de liderança autocrático incluídas ao questionário MLQ 5X (Avolio; Bass, 2004) foram elaboradas a partir das características trazidas no referencial teórico pelos autores Melo (2004), Omolayo (2007), Iqbal (2021), Souza e Correia (2022), conforme formulário (itens do 46 ao 53) do Apêndice B.

Após adaptações no questionário MLQ 5X, cada estilo de liderança e os resultados da liderança foram representados por 20 questões sobre a liderança transformacional, 8 da liderança transacional, 8 da liderança laissez-faire, 8 da liderança autocrática e 9 questões que apontam os resultados da liderança, conforme Apêndice B.

Os participantes da pesquisa responderam ao questionário indicando quais afirmativas se relacionam com o comportamento do seu líder, e suas respostas foram avaliadas com o uso da Escala tipo Likert, em 5 pontos para mensurar a frequência da ocorrência dos itens, variando de 1 (de jeito nenhum) a 5 (frequentemente se não sempre).

O segundo objetivo específico tem como escopo medir o nível de engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF, e para a coleta dos dados foi utilizado o instrumento de pesquisa conhecido como Escala de Engajamento de Utrecht (UWES-9) produzida por Schaufeli et.al (2002) e concebida com 3 dimensões: vigor, dedicação e absorção ao trabalho.

Vazquez et al. (2015) realizaram estudo no Brasil para adaptar e obter evidências de validade da versão brasileira da UWES, com 17 itens e 9 itens da versão reduzida. Os resultados mostraram que não há diferenças nas propriedades psicométricas entre as duas versões da escala. As análises fatoriais, tanto exploratórias quanto confirmatórias, indicaram que a solução mais adequada seria a unifatorial. As características psicométricas calculadas incluem uma média de 4,5, um desvio padrão de 0,97, um coeficiente alfa que indica consistência interna de 0,94, uma variância explicada de 70,53% e cargas fatoriais variando entre 0,26 e 0,77. Os resultados sugerem que a versão brasileira da UWES apresenta boas evidências de validade de conteúdo e corroboram a ideia de que o engajamento no trabalho é um construto universal.

O Quadro 4 mostra as características das três dimensões do engajamento na escala da UWES-9 e enumera as questões relacionadas a cada uma.

Quadro 4 – Dimensões do Engajamento no Trabalho	
DIMENSÃO	**CARACTERÍSTICAS**
Vigor	Caracterizado por níveis elevados de energia, desejo e persistência de se entusiasmar no trabalho e resiliência física, mental e emocional nas atividades profissionais. Questões da Escala UWES-9 relacionadas: 1, 2 e 5.
Dedicação	Envolvimento, conexão e entusiasmo com as atividades. Atribuição de orgulho e significado positivo em relação as tarefas realizadas. Questões da Escala UWES-9 relacionadas: 3, 4 e 7.
Absorção	Implica felicidade plena, foco, conexão e concentração na realização do trabalho. Os profissionais sentem maior prazer, satisfação, imersão e bem-estar nas atividades e, frequentemente, não sentem o tempo passar quando estão trabalhando. Questões da Escala UWES-9 relacionadas: 6, 8 e 9.

Fonte: Elaborado com base em Bakker e Leiter (2010), Schaufeli (2018) e Brito (2018).

Cada dimensão da Escala de UWES-9 é composta de 3 perguntas, por meio das quais o participante realizou uma autoavaliação quanto ao seu engajamento. A escala utilizada para medição das respostas foi a tipo Likert, com 5 notas, variando de 1 (de jeito nenhum) a 5 (frequentemente se não sempre).

Para alcançar o terceiro objetivo específico, que tem o propósito de mensurar o grau de influência entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF, os dados foram coletados com a aplicação de questionário adaptado com as escalas MLQ 5X e UWES-9, que definem os estilos de liderança e medem o nível de engajamento no trabalho, respectivamente.

Os dados obtidos para a consecução do quarto objetivo específico foram coletados em duas perguntas abertas (Questionário no Apêndice B), nas quais os participantes indicaram as características dos líderes que mais influenciam o seu engajamento no trabalho e também o que seu líder precisa fazer para que você se engaje mais no trabalho.

O levantamento dos dados quantitativos e qualitativos da pesquisa foi efetuado por meio de um questionário estruturado com a utlização das escalas MLQ 5X, UWES-9 e Likert, com perguntas fechadas e abertas, distribuídas em seções próprias, cada uma com

suas respectivas questões, objetivos específicos e referências correspondentes, conforme detalhado no Quadro 5. O questionário

também contém dados socioprofissionais como sexo, estado civil, possui filhos, nídel de escolaridade completo, se é servidor público concursado, esfera de poder do órgão de origem, esfera de governo do órgão de origem, situação funcional, órgão de origem, tempo de exercício no TRE-DF, lotação atual, unida-de em que você está lotado tem quantos servidores, você possui algum tipo de experiência em função de gestão ou cargo de gestão, ocupa função ou cargo de gestão, tempo de atuação em função ou cargo de gestão, qual seu regime de trabalho, sua opção pelo regime de trabalho foi por e seu líder/gestor está em qual regime de trabalho.

Os dados foram essenciais para delinear o perfil dos participantes da pesquisa e apresentar o contexto em que a amostra da população está inserida de modo a facilitar o entendimento e explicação dos resultados sobre as variáveis estilos de liderança e engajamento no trabalho. Não houve aplicação de pré-teste ao público alvo em função de terem sido utilizadas escalas validadas no questionário (MLQ 5X e UWES-9). O instrumento de pesquisa aplicado consta do Apêndice B.

Quadro 5 – Questionário estruturado por objetivos específicos e referências.

Seção	Questão	Tipo de pergunta	Objetivo específico	Referência
1	Apresentação da pesquisa e pergunta quanto à concordância em participar voluntariamente da pesquisa.	Fechada	Não se aplica	Cumprimento de requisito ético de pesquisa.
2	Apresentação do questionário MLQ 5X adaptado para esta pesquisa, com 45 itens e inclusão de 8 itens para o estilo autocrático.	Fechada	Objetivos específicos nºs 1 e 3.	Adaptado com base em (Avolio; Bass, 2004). Inclusão de perguntas sobre o estilo autocrático elaboradas a partir das características trazidas no referencial teórico

				pelos autores Melo (2004), Omolayo (2007), Iqbal (2021), Souza e Correia (2022).
3	Apresentação do questionário da Escala UWES-9 que mede o nível de engajamento no trabalho dos servidores, com 9 itens.	Fechada	Objetivos específicos nºs 2 e 3.	Adaptado com base em Vazquez et. al (2015).
4	Apresentação de perguntas abertas descritas no questionário.	Aberta	Objetivo específico nº 4.	Elaboração própria.
5	Questões socioprofissionais, com 16 perguntas.	Fechada	Não se aplica	Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia para a coleta dos dados quantitativos e qualitativos perante a população de 397 servidores do TRE-DF foi o envio de questionário eletrônico (Apêndice B), elaborado no Google Forms, pelos canais de comunicação institucionais (e-mail e grupos de whatsapp), contendo uma explanação inicial sobre a relevância da pesquisa para a dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa), conduzida pela discente Adriana Aparecida Coelho Pereira, sob a orientação da Prof.ª Dra. Lana Montezano.

Logo depois, detalhou o objetivo da pesquisa, informou aos participantes que a pesquisa era de caráter voluntário, e solicitou aos participantes o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de iniciarem o preenchimento do questionário, estruturado conforme o Quadro 5, e que demandaria aproximadamente dez minutos.

Salienta-se que, antes de iniciar a divulgação e enviar o questionário da pesquisa aos servidores do Tribunal, foi solicitada autorização à Administração no processo SEI nº 0004942-84.2024.6.07.8100, deferida por meio da Decisão nº 4200 (id. 1643133), contida no Apêndice C.

O formulário eletrônico foi encaminhado, em 5 de julho de 2024, a todos os servidores via e-mail institucional e também via grupo de aplicativo Whatasapp "Informativo TREDF". Na mensagem enviada

havia um link que permitia o acesso ao questionário da pesquisa de forma virtual, conforme Apêndice D e E.

Posteriormente, em 2 de agosto, outro e-mail foi enviado aos servidores, assim como um banner contendo QR Code postado no grupo de Whatsapp institucional, conforme Apêndice F e G. O período inicial estipulado para a coleta de dados foi de trinta dias. Finalizado o prazo estabelecido, verificou-se que as respostas colhidas não atingiram a amostra mínima de 196 participantes.

A reforma do edifício sede do Tribunal, que resultou na adoção de um regime de teletrabalho extraordinário com a presença física dos servidores somente uma vez por semana, aliado à coincidência do período de coleta de dados com as férias de muitos servidores, contribuíram para a baixa adesão à pesquisa. Após essa avaliação, a disponibilização do formulário eletrônico foi prorrogada por mais 30 dias.

Além dos desafios citados, uma análise preliminar dos resultados da pesquisa indicou que a área de atuação "Zonas Eleitorais" apresentou o menor percentual de respostas. Para contornar essa situação, aproveitou-se a particpação no Projeto "Mês no Cartórios" da Secretaria de Gestão de Pessoas, que envolve visitas diretas aos Juízos Eleitorais, para ampliar a divulgação da pesquisa e incentivar a participação daqueles que ainda não haviam respondido. O objetivo do projeto era conscientizar os servidores sobre a importância da saúde, da detecção precoce de doenças e da realização de exames periódicos, além de aprimorar a comunicação por meio de reuniões de orientação e esclarecimentos sobre direitos, deveres e benefícios de pessoal.

As reuniões conduzidas por esta signatária foram oportunas para uma interação mais amigável e calorosa com os servidores das Zonas Eleitorais, que ao término da visita receberam um bombom Sonho de Valsa em agradecimento pela participação na pesquisa, conforme fotos da visita aos Cartórios da 13ª e 17ª Zonas Eleitorais no Apêndice H e I. Após as visitas, o número de participantes aumentou significativamente de 197 para 277. Porém, como uma pessoa disse não concordar em participar da pesquisa, a amostra válida ficou em 276, superando o mínimo necessário. Assim, a amostra representa um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 3,26%. No Quadro 6, têm-se as informações dos 276 participantes da pesquisa, com o perfil socioprofissional.

Quadro 6 – Caracterização do perfil dos respondentes do questionário.		
Perfil	**Opções**	**Frequência (%)**
Sexo	Feminino	53,6%
	Masculino	44,9%
	Prefiro Não dizer	1,4%
Estado civil	Casado	48,9%
	Divorciado	13,4%
	Em união estável	12,7%
	Solteiro	24,6%
	Viúvo	0,4%
Possui filhos	Não	37,0%
	Sim	63,0%
Sua faixa etária	de 25 a 29 anos	3,3%
	de 30 a 34 anos	5,4%
	de 35 a 39 anos	16,7%
	de 40 a 44 anos	24,3%
	de 45 a 49 anos	19,2%
	de 50 a 54 anos	11,2%
	de 55 a 60 anos	15,2%
	maior que 60 anos	3,6%
	menos de 20 anos	1,1%
Nível de escolaridade completo	Doutorado	0,36%
	Ensino Médio	3,62%
	Especialização	71,38%
	Graduação/ Tecnólogo	18,48%
	Mestrado	4,71%
	Pós-doutorado	1,45%
	Não	1,4%

É servidor público (concursado)	Sim	98,6%
Esfera de Poder do órgão de origem	Executivo	34,4%
	Judiciário	64,1%
	Sem vínculo	1,4%
Esfera do Governo do órgao de origem	Estadual/Distrital	24,6%
	Federal	73,6%
	Poder Judiciário	0,4%
	Sem vínculo	1,4%
Situação funcional	Servidor cedido	11,6%
	Servidor com lotação provisória	0,4%
	Servidor efetivo do quadro do TRE-DF	54,0%
	Servidor removido	0,7%
	Servidor requisitado	32,2%
	Servidor sem vínculo ocupante de	
cargo em comissão Órgão de origem	1,1%	
	Externo ao TRE-DF	46,01%
Tempo de exercício no TRE-DF	De 10 a 14 anos	8,70%
	De 15 a 19 anos	14,49%
	De 20 a 24 anos	2,90%
	De 25 a 29 anos	9,42%
	De 5 a 9 anos	7,97%
	Mais de 30 anos	6,88%
	Menos de 5 anos	49,64%
Qual sua lotação atual	Unidades vinculadas a PR, DG, SAO, SGP e STIC	45,29%
	Unidades vinculadas a SJU e SCE	9,78%
	Zonas Eleitorais	44,20%

A unidade em que você está lotado tem quantos servidores	Até 3 servidores	23,55%
	De 3 a 5 servidores	23,19%
	De 5 a 7 servidores	14,49%
	De 7 a 9 servidores	13,77%
	De 9 a 11 servidores	9,42%
Voce possui algum tipo de experiência em função de gestão ou cargo de gestão	Não	29,35%
	Sim	70,65%
Ocupa função ou cargo de gestão	Não	59,42%
	Sim	40,58%
Tempo de atuação em função ou cargo de gestão	De 10 a 14 anos	10,87%
	De 15 a 19 anos	8,33%
	De 20 a 24 anos	3,99%
	De 25 a 29 anos	2,54%
	De 5 a 9 anos	15,22%
	Mais de 30 anos	1,45%
	Menos de 5 anos	29,71%
	Não se aplica	27,90%
Qual o seu regime de trabalho	Presencial	26,45%
	Teletrabalho integral	9,42%
	Teletrabalho parcial/híbrido	63,04%
Sua opção pelo regime de trabalho foi por	Interesse do gestor	17,03%
	Interesse próprio	28,62%
	Interesse próprio e do gestor	53,62%
Seu líder/gestor está em qual regime de trabalho	Presencial	43,48%
	Teletrabalho integral	3,62%
	Teletrabalho parcial/híbrido	51,81%

Fonte: Elaboração própria.

O perfil dos participantes da pesquisa revelou a predominância de servidores do sexo feminino (53,6%) e também de estado civil casado (48,9%). Além disso, a maioria dos participantes possui filhos (63%). Os servidores estão distribuídos em diversas faixas etárias: 3,3% têm entre 25 e 29 anos, 5,4% entre 30 e 34 anos, 16,7% entre 35 e 39 anos, 24,3% entre 40 e 44 anos, 19,2% entre

45 e 49 anos, 11,2% entre 50 e 55 anos, 15,2% entre 55 e 60 anos e 3,6% têm mais de 60 anos. As informações sobre a faixa etária indicam que 69% dos servidores do TRE-DF estão na faixa etária de 40 a 60 anos.

Quanto ao nível de escolaridade dos servidores do Tribunal, a pesquisa demonstrou que 71,38% possuem especialização. Entre os duzentos e setenta e seis participantes da pesquisa, 98,6% são servidores públicos, sendo 64,1% pertencente ao Poder Judiciário e 34,4% ao Poder Executivo. Além disso, 73,6% dos servidores são vinculados à esfera Federal.

Entre os participantes, 54% são servidores efetivos do quadro do TRE-DF. Outra informação relevante é que 49,64% dos servidores têm menos de 5 (cinco) anos de tempo de exercício.

Em relação à experiência em funções ou cargos de gestão, 70,65% dos servidores declararam ter experiência. Dentre os participantes, 40,58% informaram ocupar cargos de gestão, sendo que, destes, 29,71% atuam há menos de 5 (cinco) anos no cargo.

Quanto ao regime de trabalho, 63,04% dos servidores declararam estar no teletrabalho parcial/híbrido, enquanto 26,45% estão em regime presencial e apenas 9,42% atuam em regime de teletrabalho integral.

Em relação à escolha do regime de trabalho, 53,62% dos servidores afirmaram que a opção por essa modalidade foi por interesse próprio e do gestor. Outros 28,62% disseram que a escolha aconteceu apenas por seu próprio interesse, enquanto 17,03% declararam que a decisão ocorreu somente por interesse do gestor.

Quando questionados sobre qual o regime de trabalho de seus líderes/gestores, 51,81% dos servidores informaram que seus líderes/gestores estão em teletrabalho parcial/híbrido, 43,48% que eles

estão em regime presencial e 3,62% que seus líderes/gestores laboram em teletrabalho integral.

Os dados quantitativos coletados na pesquisa foram exportados da base de dados do Google Forms, em planilhas de Excel, para organização e preparação. Foram criadas as varíáveis das médias de cada um dos estilos de

liderança e das dimensões de engajamento, calculadas pela média aritmética dos itens relacionados a cada uma delas. Em seguida, os dados foram inseridos no software "Statistical Package for Social Sciences (SPSS) V. 20.0 for Windows" para processamento e geração de resultados baseados em técnicas de estatística descritiva e inferencial.

Para o primeiro objetivo específico, que busca identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores do TRE-DF, foram realizados cálculos de frequência, média e desvio padrão. Para comparar os grupos, foram utilizados testes não paramétricos, devido a ausência de normalidade, com destaque para o teste de Kruskal-Wallis para amostras independentes.

Para alcançar o segundo objetivo específico, que visa identificar os níveis de engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF, foram efetuados cálculos de frequência, média e desvio padrão. Para a comparação de grupos, testes não paramétricos foram aplicados para as amostras independentes, com mais relevância o teste de Kruskal-Wallis.

Para o terceiro objetivo específico, que tem o propósito de averiguar a influência dos estilos de liderança no engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF, foi aplicado testes de correlações pelo coeficiente de Spearman entre os consolidados das médias dos estilos de liderança e do engajamento. Foram adotados os parâmetros de Dancey e Reidy (2006) para a classificação dos valores da correlação assim estabelecidos: r = 0,10 a 0,30 (fraco); r = 0,40 a 0,60 (moderado); r = 0,70 a 1 (forte). Com relação ao nível de significância, considerou-se o valor de 5% ($p<0,05$).

Para atingir o quarto objetivo específico, foi realizada uma análise de conteúdo utilizando os procedimentos de Bardin (2016). Esses procedimentos contemplam a organização do material e a formulação de ideias iniciais, a exploração do conteúdo por meio da codificação dos dados em unidades de análise significativas, a

categorização (classificação e agrupamento conceitual dos dados) e a interpretação dos resultados conforme os objetivos da pesquisa.

Na ótica de Carlos Magno e Rocha (2016), a técnica de Análise de Conteúdo “[...] se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo,

reduzindo suas características a elementos chave, de modo que sejam comparáveis a uma série de outros elementos”.

De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é composta por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na primeira etapa, o pesquisador organiza o material e elabora ideias iniciais. A segunda etapa consiste na exploração do material, iniciando com a codificação, que converte dados brutos, como textos e imagens, em unidades de análise significativas, como palavras ou frases relevantes para o estudo. A terceira etapa envolve a categorização, que consiste em classificar e reagrupar os elementos de um conjunto com base em critérios estabelecidos. Ao final, o pesquisador deve analisar e interpretar os resultados de maneira objetiva.

A apresentação dos resultados obtidos na pesquisa serão discutidos no em detalhes, avaliando se eles responderam o objetivo geral a contento, se as conclusões são confiáveis e se alinham aos estudos até então realizados sobre o tema ou se há novos aspectos a serem investigados.

Neste capítulo, foi apresentado o método utilizado para conduzir esta pesquisa, incluindo a descrição do tipo de pesquisa, a caracterização do lócus e do público-alvo, além do detalhamento dos instrumentos aplicados. Também foram abordados os procedimentos de amostragem, coleta e análise de dados. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados das análises realizadas.

4

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da consolidação dos dados realizada por meio de abordagens metodológicas quantitativas e qualitativas, visando alcançar os objetivos específicos do estudo. A apresentação dos resultados está organizada em quatro subseções, que abordam: o primeiro objetivo, relacionado aos estilos de liderança dos gestores do TRE-DF; o segundo objetivo, que analisa o nível de engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF; o terceiro objetivo, que investiga a influência dos estilos de liderança sobre o engajamento no trabalho do TRE-DF; e, por fim, o quarto objetivo, que busca identificar as características dos líderes que mais influenciam o engajamento dos servidores do TRE-DF.

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES DO TRE-DF

O Quadro 7 apresenta as estatísticas descritivas dos itens analisados na pesquisa sobre os estilos de liderança dos gestores do TRE-DF, na percepção dos servidores que participaram do estudo. Os itens foram agrupados por estilos (transformacional, transacional, laissez-faire e autocrático), calculando-se a frequência com que ocorrem, a média e o consolidado da média por estilo. Foram coletadas 276 respostas válidas para todas as perguntas. A escala de frequência aplicada varia de 1 (de jeito nenhum) a 5 (frequentemente se não sempre).

Quadro 7 – Itens e dimensões dos estilos de liderança e resultados da liderança											
Estatísticas Descritivas							Frequência (%)				
Itens e dimensões dos estilos de liderança e resultados da liderança	Quantidade	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	1 de jeito nenhum	2 de vez em quando	3 às vezes	4 com bastante frequência	5 frequentemente se não sempre
L1_TF Seu líder fornece assistência em troca dos seus esforços	276	1	5	3,82	1,07	27,9%	6,5%	9,4%	0,0%	63,8%	20,3%
L6_TF Seu líder partilha sobre seus valores e crenças mais importantes	276	1	5	3,72	1,14	31%	6,2%	15,2%	0,0%	57,2%	21,4%
L8_TF Seu líder busca diferentes perspectivas ao resolver problemas	276	1	5	4,00	0,96	24%	3,3%	8,7%	0,0%	61,2%	26,8%
L9_TF Seu líder fala com otimismo sobre o futuro	276	1	5	3,93	1,03	26%	4,0%	10,9%	0,0%	58,3%	26,8%
L10_TF Seu líder inspira orgulho em você por estar associado a ele	276	1	5	3,99	1,12	28%	6,2%	8,7%	0,0%	50,4%	34,8%

L13_TF Seu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	276	1	5	4,03	0,97	24%	4,0%	7,2%	0,0%	59,8%	29,0%
L14_TF Seu líder especifica a importância de ter um forte senso de propósito	276	1	5	3,72	1,18	32%	9,4%	10,1%	0,0%	60,1%	20,3%
L15_TF Seu líder investe seu tempo a ensinar e treinar	276	1	5	3,72	1,20	32%	9,8%	10,5%	0,0%	57,6%	22,1%
L18_TF Seu líder vai além do interesse próprio pelo bem do grupo	276	1	5	3,88	1,16	30%	8,0%	8,7%	0,0%	53,6%	29,7%
L19_TF Seu líder trata você como indivíduo e não apenas como membro de um grupo	276	1	5	4,18	1,06	25%	5,8%	4,7%	0,0%	44,9%	44,6%
L21_TF Seu líder age de forma que consiga seu respeito por ele	276	1	5	4,24	0,96	23%	3,6%	5,1%	0,0%	46,0%	45,3%
L23_TF Seu líder considera as consequências morais e éticas nas decisões	276	1	5	4,36	0,84	19%	2,2%	3,6%	0,0%	44,9%	49,3%
L25_TF Seu líder demonstra uma sensação de poder e confiança	276	1	5	3,92	1,13	29%	6,5%	9,8%	0,0%	52,9%	30,8%

L26_TF Seu líder articula uma visão positiva e motivadora de futuro	276	1	5	3,97	1,05	26%	6,2%	6,5%	0,0%	58,3%	29,0%
L29_TF Seu líder considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	276	1	5	4,07	1,03	25%	5,4%	5,8%	0,0%	53,6%	35,1%
L30_TF Seu líder orienta você a olhar os problemas de diferentes ângulos	276	1	5	3,87	1,09	28%	6,2%	9,8%	0,0%	59,4%	24,6%
L31_TF Seu líder o ajuda no desenvolvimento dos seus pontos fortes	276	1	5	3,79	1,15	30%	7,6%	11,2%	0,0%	57,2%	23,9%
L32_TF Seu líder sugere novas alternativas ou maneiras de realizar e concluir as tarefas	276	1	5	3,85	1,05	27%	6,2%	9,1%	0,0%	63,4%	21,4%
L34_TF Seu líder enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão	276	1	5	4,05	0,99	25%	4,3%	6,9%	0,0%	57,2%	31,5%
L36_TF Seu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas	276	1	5	4,18	0,81	19%	2,2%	4,0%	0,0%	61,6%	32,2%

Consolidado do estilo Transformacional	**276**	**1**	**5**	**3,97**	**0,79**	**20%**	**Não se aplica**				
L2_TS Seu líder reexamina suposições críticas para questionar se elas são apropriadas	276	1	5	3,90	1,23	31%	9,8%	7,2%	0,0%	48,9%	34,1%
L4_TS Seu líder concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	276	1	5	3,15	1,41	45%	21%	17%	0%	50%	12%
L11_TS Seu líder discute, em termos específicos, quem é responsavel por atingir as metas de desempenho	276	1	5	3,55	1,22	35%	12,0%	12,0%	0,0%	61,6%	14,5%
L16_TS Seu líder deixa claro o que se pode esperar receber quando as metas de desempenho forem alcançadas	276	1	5	3,59	1,24	34%	13,0%	9,1%	0,0%	62,0%	15,9%
L22_TS Seu líder concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	276	1	5	2,75	1,43	52%	28,6%	23,6%	0,0%	39,5%	8,3%
L24_TS Seu líder se mantém a par de todos os erros	276	1	5	4,05	0,92	23%	3,3%	6,9%	0,0%	61,2%	28,6%

L27_TS Seu líder direciona a sua atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	276	1	5	3,61	1,11	31%	8,3%	13,0%	0,0%	66,7%	12,0%
L35_TS Seu líder manifesta satisfação quando você corresponde às expectativas	276	1	5	4,07	1,05	26%	6,5%	4,0%	0,0%	54,7%	34,8%
Consolidado do estilo Transacional	**276**	**1**	**5**	**3,60**	**0,73**	**20%**	**Não se aplica**				
L3_LF Seu líder não interfere até que os problemas se tornem sérios	276	1	5	2,70	1,45	54%	34,8%	15,2%	0,0%	45,7%	4,3%
L5_LF Seu líder evita envolver-se quando surgem questões importantes	276	1	5	1,54	1,08	70%	76,1%	9,4%	0,0%	13,8%	0,7%
L7_LF Seu líder está ausente quando necessário	276	1	5	1,88	1,33	70%	63,4%	12,3%	0,0%	21,0%	3,3%
L12_LF Seu líder age somente quando os erros acontecem	276	1	5	1,79	1,26	70%	65,9%	12,7%	0,0%	19,2%	2,2%
L17_LF Seu líder mostra que acredita firmemente em “Não se mexe no que está dando certo”	276	1	5	3,02	1,35	45%	21,7%	19,2%	0,0%	53,3%	5,8%

L20_LF Seu líder demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir	276	1	5	1,63	1,14	70%	72,1%	10,9%	0,0%	16,3%	0,7%
L28_LF Seu líder evita tomar decisões	276	1	5	1,54	1,05	68%	72,8%	14,1%	0,0%	12,0%	1,1%
L33_LF Seu líder demora a responder a questões urgentes	276	1	5	1,59	1,10	69%	70,3%	16,3%	0,0%	10,9%	2,5%
Consolidado do estilo Laissez- Faire	**276**	**1**	**4**	**2,00**	**0,82**	**41%**	**Não se aplica**				
L46_AT Seu líder não aceita participação da equipe na tomada de decisão, prevalecendo sempre sua vontade em todas as situações	276	1	5	1,70	1,14	67%	65,6%	17,0%	0,0%	16,7%	0,7%
L47_AT Seu líder não é receptivo às contribuições apresentadas por seus liderados	276	1	5	1,65	1,19	72%	71,4%	11,6%	0,0%	14,5%	2,5%
L48_AT Seu líder não escuta seus liderados e impõe o modo como as atividades devem ser realizadas	276	1	5	1,46	0,96	66%	75,4%	14,9%	0,0%	8,3%	1,4%

L49_AT Seu líder canaliza o processo de formulação de objetivos sem ouvir sua equipe	276	1	5	1,64	1,14	69%	69,9%	13,4%	0,0%	15,6%	1,1%
L50_AT Seu líder exige de modo energético o cumprimento das metas estabelecidas	276	1	5	2,20	1,38	63%	47,5%	20,7%	0,0%	28,3%	3,6%
L51_AT Seu líder aplica punições quando as regras são descumpridas	276	1	5	1,67	1,12	67%	66,3%	17,8%	0,0%	14,9%	1,1%
L52_AT Seu líder foca nas atividades e não nos liderados	276	1	5	2,55	1,44	56%	35,9%	21,7%	0,0%	36,2%	6,2%
L53_AT A comunicação do seu líder e formal e hóstil	276	1	5	1,43	1,02	71%	81,5%	7,2%	0,0%	9,4%	1,8%
Consolidado do estilo Autocrático	**276**	**1**	**5**	**1,80**	**0,87**	**48%**	**Não se aplica**				
RL37_EF Seu líder é eficaz em atender às suas necessidades relacionadas ao trabalho	276	1	5	4,23	0,90	21%	2,2%	6,2%	0,0%	50,0%	41,7%
RL40_EF Seu líder é eficaz em representar você perante	276	1	5	3,94	1,12	28%	7,2%	7,2%	0,0%	55,1%	30,4%

níveis hierárquicos superiores											
RL43_EF Seu líder é eficaz em atender as demandas da organização	276	1	5	4,41	0,84	19%	1,8%	4,0%	0,0%	39,5%	54,7%
RL45_EF Seu líder lídera um grupo que é eficaz	276	1	5	4,28	0,88	20%	2,9%	3,6%	0,0%	50,0%	43,5%
Consolidado_Eficiência	**276**	**1**	**5**	**4,19**	**0,81**	**19%**	**Não se aplica**				
RL39_EX Seu líder exige que você faça mais do que esperava	276	1	5	2,14	1,33	62%	46,4%	25,0%	0,0%	25,4%	3,3%
RL42_EX Seu líder aumenta seu desejo de obter sucesso	276	1	5	3,99	1,15	29%	8,7%	4,7%	0,0%	52,5%	34,1%
RL44_EX Seu líder contribui para aumentar sua vontade de dedicar-se mais no trabalho	276	1	5	4,00	1,16	29%	8,7%	4,7%	0,0%	50,7%	35,9%
Consolidado_Esforço Extra	**276**	**1**	**5**	**3,37**	**0,86**	**26%**	**Não se aplica**				
RL38_SF Seu líder utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	276	1	5	3,94	1,15	29%	7,2%	8,7%	0,0%	51,1%	33,0%
RL41_SF Seu líder trabalha com você de forma satisfatória	276	1	5	4,31	0,90	21%	4,0%	1,8%	0,0%	47,5%	46,7%

Consolidado_Satisfação	**276**	**1**	**5**	**4,04**	**0,92**	**23%**	**Não se aplica**

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados revelam que o estilo de liderança transformacional é predominante entre os gestores do TRE-DF, apresentando uma média de 3,97. Isso significa que a maioria dos líderes demonstra comportamentos que impactam a equipe, promovendo o desenvolvimento intelectual e conferindo significado ao trabalho de seus servidores. Eles valorizam as necessidades individuais e profissionais de cada servidor, estabelecendo uma relação de confiança que os capacita a implementar mudanças. O estilo transacional aparece em segundo plano, com média de 3,60. Os achados dessa pesquisa divergem do estudo de Dias (2015), que não encontrou distinções significativas entre os estilos de liderança transformacional e transacional entre os gestores do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, onde predominavam os traços da liderança transacional.

Os estilos de liderança laissez-faire e autocrático no TRE-DF apresentaram médias de 2,00 e 1,80, indicando que esses comportamentos são menos comuns entre os líderes. Isso pode ser explicado pelo fato de que a maioria dos gestores são servidores públicos, não autoridades. Além disso, a missão do Tribunal de conduzir eleições, que é um processo dinâmico e envolve colaboração com outros órgãos, requer lideranças articuladas e criativas, capazes de influenciar e promover mudanças para alcançar os resultados esperados.

Os comportamentos do estilo de liderança transformacional que se destacam por registrarem as frequências mais altas entre os servidores são aqueles em que “o líder considera as consequências morais e éticas nas decisões” (94,2%) e que “expressa confiança na realização das metas” (93,8%). No caso, observa-se que a tomada de decisão dos líderes frequentemente envolve a análise do impacto ético e moral e não apenas a questão burocrática, agregando-se valor ao trabalho executado pelos servidores e aos resultados das entregas. Os líderes também demonstram convicção na execução das metas estabelecidas para suas unidades, o que provalmente decorre da relação de confiança que têm com seus liderados tanto sob o ponto de vista do comprometimento como da capacidade laboral de seus servidores.

Por outro lado, os comportamentos com menor incidência estão relacionados à “partilha de crenças e valores importantes pelo líder”

(78,6%), bem como “o tempo que ele disponibiliza para ensinar e treinar seus servidores” (79,7%). Os achados referentes ao primeiro item sugerem uma lacuna na gestão dos líderes, que não compartilham com seus subordinados suas crenças e valores. Essa falta de comunicação pode interferir na relação de confiança entre eles, limitando a influência do líder sobre seus servidores e a capacidade de introduzir novos significados e ideias à equipe. Os resultados do segundo item mostram que os líderes não consideram como prioridade ensinar e treinar seus servidores, o que pode afetar no desenvolvimento das habilidades e na valorização dos servidores, que não se sentem acolhidos pelo líder.

No estilo de liderança transacional, os comportamentos identificados na pesquisa com frequências altas são aqueles nos quais “o líder se mantém a par de todos os erros” (89,9%) e também “manifesta satisfação quando seus liderados correspondem às suas expectativas” (89,5%). Esses resultados refletem a atenção do líder com o desempenho de sua equipe, ao monitorar a execução das tarefas e oferecer orientações para corrigir eventuais falhas e aumentar a produtividade. Outro comportamento comum é a manifestação de satisfação quando seus liderados atendem às suas expectativas, que demonstra uma gestão baseada no diálogo, confiança e reconhecimento do trabalho dos servidores.

Já os comportamentos que mostram menor freqüência são aqueles em que “o líder concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados” (62%) e quando “direciona toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas dos servidores” (47,8%). Os achados sugerem que os líderes não estão apenas concentrados em identificar irregularidades e reclamações de seus servidores com o objetivo de aplicar punições ou sanções. Em vez disso, eles buscam orientar, corrigir as falhas encontradas e aperfeiçoar os processos de trabalho para a melhoria da qualidade e produtividade.

Quanto ao estilo laissez-faire, a pesquisa mostra que os comportamentos mais frequentes se referem aos comportamentos do líder em “não interferir nos problemas até que se tornem sérios” (50%) e de “deixar claro sua convicção de que não se altera o que está funcionando bem” (59,1%). Os resultados indicam que os líderes tendem a esperar que os problemas se tornem sérios antes de agir. Essa abordagem pode prejudicar a resolução das questões, pois ao postegar a tomada de decisões as opções de encontrar boas soluções ficam

restritas. Quanto a não interferir no que está funcionando bem, essa postura pode não causar danos imediatos, mas ao longo do tempo desmotiva a equipe e paralisa seu desenvolvimento. Já os comportamentos menos frequentes envolvem a “relutância do líder em tomar decisões” (13%) e a “demora em responder a questoes urgentes” (13,4%). Os resultados sugerem um percentual pequeno de líderes com receio de tomar decisões, o que revela uma postura incoerente com a natureza da função exercida. Em relação à demora em responder questões urgentes, os dados mostram que essa prática não é muito adotada pelos líderes.

Em relação ao estilo autocrático, os resultados da pesquisa indicam que os comportamentos dos líderes de “exigir de modo enérgetico o cumprimento das metas estabelecidas” (31,9%) e de “focar nas atividades e não nos liderados” (42,4%) são os mais frequentes. Eles demonstram que uma parcela significativa de líderes do Tribunal prioriza as atividades em detrimento de seus liderados, o que os leva a exigir de maneira mais rigorosa o cumprimento das metas estabelecidas. Já os comportamentos que aparecem com menor frequência são quando o líder “não escuta seus liderados e impõe o modo como as atividades devem ser realizadas” (9,8%), além de “ter uma comunicação formal e hostil” (11,2%). Os dados indicam que uma pequena parcela de líderes não considera as opiniões de seus liderados na execução das atividades, o que pode explicar o uso de uma comunicação hostil e formal para se alcançar metas.

Com relação aos itens sobre os estilos de liderança, registrou-se 44 respostas com o coeficiente de variação igual ou maior que 25%, demonstrando a percepção distinta dos servidores sobre os comportamentos de seus líderes. Identificou-se ainda 9 respostas com o coeficiente de variação menor que 25%, refletindo uma percepção mais homogênea e próxima da média.

Para compreender melhor as percepções distintas dos participantes sobre os estilos de liderança, realizou-se testes Kruskal-Wallis para comparar os resultados das avaliações do estilos de liderança com as variáveis do perfil socioprofissional dos respondentes.

Os resultados dos testes de comparação entre os estilos de liderança transformacional, transacional, laissez-faire e autocrático e dos resultados de liderança (eficiência, esforço extra e satisfação) não indicaram diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$) em

relação às variáveis “sexo”, “lotação atual do servidor”, “ocupa função ou cargo de gestão”, “seu regime de trabalho”, “sua opção pelo regime de trabalho foi por (interesse próprio/interesse próprio e do gestor/só interesse do gestor)” e “seu líder está em qual regime de trabalho”. Infere-se dos dados que os servidores do TRE-DF têm percepções semelhantes em relação aos estilos de liderança estudados e aos resultados da liderança quando comparados às variáveis citadas.

Com relação à variável “faixa etária”, os resultados dos estilos transformacional, laissez-faire e autocrático e dos resultados da liderança não apresentaram diferenças estatísticas significativas, ao contrário do liderança transacional que mostrou uma alteração significativa (p=0,037). Os dados indicam que os servidores do Tribunal na faixa etária acima de 60 anos, com média de 4,0, têm uma percepção diferente em relação à liderança transacional. O que pode ser atribuída ao sistema de recompensas que esse estilo oferece quando as metas são alcançadas, permitindo a conciliação dos interesses pessoais e profissionais.

Com relação à variável “órgão de origem do servidor”, os resultados para os estilos de liderança transacional, laissez-faire e autocrático não apresentaram diferenças significativas. Por outro lado, o estilo de liderança transformacional mostrou alteração significativa (p=0,038), indicando que os servidores de outros órgãos têm uma percepção distinta em relação aos seus líderes. Assim, com uma média de 4,10, pode-se inferir que os líderes transformacionais tem impacto relevante nos servidores de outros órgãos.

Já os resultados da liderança, comparados à variável “órgão de origem do servidor”, não indicaram diferença estatística no esforço extra e na satisfação, apenas a eficiência apresentou diferença significativa (p=0,034). Os achados revelam que a média mais alta (4,34) é atribuída aos servidores de outros órgãos, enquanto a média mais baixa (4,07) aos servidores do TRE-DF. A partir dos resultados, pode-se inferir que os servidores de outros órgãos consideram seus líderes altamente eficientes na gestão das equipes e nos relacionamentos institucionais, superando a avaliação dos servidores efetivos do TRE-DF.

Quanto à variável “tempo de serviço no TRE-DF”, os resultados dos estilos de liderança transacional, laissez-faire e autocrático não apontaram diferenças significativas. Já o estilo de liderança transformacional apresentou uma diferença estatística significativa

(p=0,022), destacando uma percepção diferenciada entre os servidores com 15 a 19 anos de serviço no Tribunal, que registraram a média mais alta (4,18). Conclui-se que, na visão desses servidores, os líderes transformacionais são mais qualificados para ocupar cargos de gestão, uma vez têm características que influenciam, inspiram, reconhecem os servidores de forma personalizada e promovem mudanças.

Quanto aos resultados da liderança em relação à variável "tempo de serviço no TRE-DF", o esforço extra e a satisfação não apontaram diferença significativa. Somente a eficiência apresentou alteração significativa (p=0,03) demonstrando uma percepção distinta dos servidores quanto à eficiência de seus líderes. A média mais alta (4,47) foi registrada entre os servidores com tempo de serviço acima de 30 (trinta) anos e a média mais baixa (3,75) entre os servidores com tempo de serviço entre 10 e 14 anos, indicando que os servidores com mais de 30 anos de serviço consideram seus líderes os mais eficientes no gerenciamento de suas equipes e dos servidores individualmente, assim como em suas relações institucionais.

Na comparação com a variável "a unidade em que você está lotado tem quantos servidores", verifica-se que os resultados do estilo de liderança transacional não mostraram diferença significativa. Já os estilos de liderança transformacional (p=0,06), laissez-faire (p=0,026) e autocrático (p=0,019) apresentaram alterações significativas. Isso indica que os servidores percebem esses estilos de liderança de maneira distinta quando comparados ao número de servidores na unidade em que estão lotados. No caso do estilo transformacional, a maior média (4,47) foi observada entre os servidores lotados em unidades com mais de 11 servidores, enquanto a menor média (3,81) foi registrada em unidades que têm de 3 a 5 servidores. Esses dados mostram a percepção dos servidores de que ter uma liderança transformacional, por si só, não é suficiente para se alcançar o desempenho esperado. É preciso uma força de trabalho adequada para suportar as demandas de cada unidade, que permita ao líder conduzir processos de mudanças e inovações.

Para o estilo laissez-faire, a média mais alta (2,26) foi encontrada entre os servidores lotados nas unidades que possuem de 9 a 11 servidores, ao passo que a menor média (1,95) foi observada nas unidades com até 3 servidores. Os resultados sugerem que uma liderança laissez-faire, caracterizada por sua abordagem liberal, requer uma equipe mais robusta haja vista que a intervenção do líder na

gestão do trabalho é limitada e as decisões são delegadas aos liderados. Por outro lado, em uma unidade com força de trabalho reduzida essa dinâmica pode levar à disfunção, uma vez que uns servidores podem ficar sobrecarregados enquanto outros não. Já no estilo de liderança autocrático, observa-se a maior média (2,21) em unidades com lotação de 7 a 9 servidores, enquanto a menor média (1,49) pode ser encontrada entre os servidores das unidades com mais de 11 servidores. Conclui-se, portanto, que os servidores tendem a acreditar que a liderança autocrática, por ser centralizadora, é mais efetiva nas unidades que têm menos de 11 servidores.

Os resultados da variável "a unidade em que você está lotado tem quantos servidores", em relação ao esforço extra não mostraram uma diferença significativa. Por outro lado, os resultados referentes à eficiência (p=0,020) e à satisfação (p=0,016) apresentaram diferenças estatísticas relevantes, indicando uma percepção distinta dos servidores sobre a eficiência de seus líderes e o nível de satisfação com o estilo de liderança adotado. Os achados sobre a eficiência mostram que a média mais alta (4,54) é encontrada em unidades com mais de 11 servidores, enquanto a menor média (4,0) em unidades de 3 a 5 servidores. Isso indica que os servidores das unidades com lotação acima de 11 pessoas percebem seus líderes como gestores mais eficientes e dotados de uma habilidade de se relacionar com todos os níveis hierárquicos da instituição. Os resultados da satisfação apresentam a maior média (4,41) em unidades com mais de 11 servidores, já a menor média (4,0) é observada em unidades que possuem de 7 a 9 servidores. Isso sugere que os servidores das unidades com mais de 11 pessoas estão muito satisfeitos com o estilo de liderança adotado pelos seus líderes e que contribui para criação de um ambiente de trabalho saudável.

Os resultados deste estudo indicam que um gestor não está restrito a um único estilo de liderança, podendo, conforme o contexto, ser levado a adotar comportamentos de outros estilos. Esses achados estão em consonância com a abordagem situacional, que defende que não existe um único estilo de liderança adequado para todas as circunstâncias. A escolha do estilo depende da situação específica, da maturidade da equipe e da dinâmica da relação entre as pessoas e a liderança, podendo-se utilizar mais de um estilo de liderança (Costa, 2023).

Convém ressaltar ainda o achado do teste de comparação entre os estilos de liderança e a variável “seu regime de trabalho” do perfil socioprofissional que não mostrou diferenças significativas, indicando não haver relação entre as variáveis citadas. No entanto, esse resultado talvez não reflita a situação real, uma vez que por causa da reforma do prédio os servidores das unidades da sede do TRE-DF estão em regime de teletrabalho extraordinário desde o inpicio de 2024. Tendo em vista que mais de 50% dos participantes da pesquisa estão lotados no edifício sede, os resultados podem estar enviesados e não terem diagnosticado possível relação entre os estilos de liderança e o regime de trabalho do servidor, especialmente, do teletrabalho.

Outro elemento a considerar é o impacto da da cultura organizacional nos estilos de liderança encontrados no TRE-DF. A prevalência do estilo transformacional sobre o estilo transacional, mostra que os líderes impactam positivamente suas equipes, promovendo desenvolvimento e confiança. Segundo Carvalho et al. (2024), essa abordagem está alinhada com a cultura organizacional, formada por práticas e crenças compartilhadas, que evolui através de experiências sociais e aprendizado, moldando comportamentos e valores Kahneman (2013). Os achados revelam que os líderes priorizam as demandas dos servidores, criando um ambiente que incentiva a colaboração e a inovação, contexto essencial para a missão da Justiça Eleitoral de garantir a legitimidade do processo eleitoral.

Por outro lado, os resultados sobre os estilos laissez-faire e autocrático indicam que suas ocorrências são mais raras. O que faz sentido e reflete a natureza colaborativa exigida pela função do Tribunal, que demanda lideranças criativas e articuladas para enfrentar os desafios do processo eleitoral. Desse modo, a relação entre os estilos de liderança e a cultura organizacional no TRE-DF evidencia a importância da liderança que não apenas reconheça, mas também transcenda as limitações culturais para impulsionar a evolução da organização.

Nesta seção foram apresentados os resultados da análise descritiva dos estilos de liderança dos gestores do TRE-DF e dos testes comparativos realizados com as variáveis do perfil socioprofissional do participantes da pesquisa, análises sobre o uso de diferentes tipos de estilos e a relação entre os estilos de liderança e a cultura organizacional.

4.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES NO TRE-DF

Nesta seção, serão apresentadas as estatísticas descritivas de cada item da escala de engajamento dos servidores do TRE-DF que participaram do estudo. O Quadro 8 mostra as frequências de cada item da escala, a consolidação do score do engajamento no trabalho e das suas dimensões: vigor, dedicação e absorção. Ao todo, foram coletadas 276 respostas para todas as perguntas. A escala de frequência tipo Likert variou de 1 (de jeito nenhum) e 5 (frequentemente, se não sempre).

Quadro 8 – Resultado da análise da estatística descritiva dos itens do engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF											
Estatísticas Descritivas							**Frequência (%)**				
Itens e dimensões do engajamento no trabalho	**Quantidade**	**Mín**	**Máx**	**Média**	**Desvio Padrão**	**Coeficiente de Variação**	**1 de jeito nenhum**	**2 de vez em quando**	**3 às vezes**	**4 com bastante frequência**	**5 frequentemente se não sempre**
E1_VI No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	276	1	5	3,96	0,87	22,1%	5,1%	3,3%	0,0%	74,3%	17,4%
E2_VI No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso	276	1	5	3,92	0,89	22,7%	4,3%	5,8%	0,0%	72,8%	17,0%
E5_VI Quando acordo de manhã tenho vontade de ir trabalhar	276	1	5	3,76	1,11	29,5%	8,7%	8,0%	0,0%	65,2%	18,1%
Consolidado_Vigor	**276**	**1**	**5**	**3,86**	**0,88**	**22,9%**	**Não se aplica**				
E3_DE Estou entusiasmado com meu trabalho	276	1	5	3,97	0,97	24,3%	4,0%	8,0%	0,0%	62,7%	25,4%
E4_DE Meu trabalho me inspira	276	1	5	3,92	1,08	27,4%	5,8%	9,1%	0,0%	57,6%	27,5%
E7_DE Tenho orgulho do trabalho que faço	276	1	5	4,32	0,87	20,2%	2,2%	4,7%	0,0%	44,9%	48,2%

Consolidado_Dedicação	**276**	**1**	**5**	**4,03**	**0,87**	**21,6%**	**Não se aplica**				
E6_AB Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente	276	1	5	3,91	0,98	25,2%	5,1%	7,6%	0,0%	65,9%	21,4%
E8_AB Eu me empolgo quando estou trabalhando	276	1	5	4,11	0,89	21,7%	2,9%	5,8%	0,0%	60,5%	30,8%
E9_AB Estou imerso(a) no meu trabalho	276	1	5	4,07	0,87	21,5%	3,3%	5,1%	0,0%	64,9%	26,8%
Consolidado_Absorção	**276**	**1**	**5**	**4,02**	**0,82**	**20,3%**	**Não se aplica**				
Consolidado_Engajamento	**276**	**1**	**5**	**3,98**	**0,80**	**20,1%**	**Não se aplica**				

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados dos itens da escala de engajamento no trabalho (UWES-9), apresentados no Quadro 8, mostram a frequência com que as situações descritas em cada item ocorrem, além de indicar que o score (média) de engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF é de 3,98. Considerando a aplicação da escala de frequência com 5 notas e os resultados da pesquisa de Vasquez et al. (2015), que encontrou um score de 4,5 para a versão brasileira da UWES-9, pode-se inferir que o score obtido neste estudo é alto, o que revela um excelente nível de engajamento dos servidores do Tribunal.

Em relação às dimensões da escala de engajamento no trabalho, os scores encontrados para o vigor (3,86), dedicação (4,03) e absorção (4,02) podem ser considerados altos, já que o menor score (3,86) está próximo ao score geral de 3,98. Os resultados mostram que a dimensão dedicação apresenta o score mais alto do estudo, evidenciando o envolvimento e entusiasmo dos servidores do TRE-DF em relação às suas atividades profissionais, que são vistas como significativas e motivo de orgulho.

Os resultados dos itens da escala de engajamento no trabalho refletem as situações que ocorrem com mais frequência no TRE-DF em cada uma de suas dimensões: “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia” (91,7%), referente ao vigor; “Tenho orgulho do trabalho que faço” (93,1%), relacionada à dedicação; e “Estou imerso no meu trabalho” (91,7%), associado à absorção. Esses achados sugerem que um servidor que se sente energizado para realizar suas atividades apresenta maior vigor e engajamento no trabalho. Na dedicação, verifica-se que quanto mais orgulho o servidor sente em fazer o seu trabalho, maior é sua dedicação e engajamento. Por último, na absorção, o engajamento é evidenciado quando o servidor está completamente imerso em suas funções.

Por outro lado, os itens da escala de engajamento no trabalho que ocorrem com menos frequência entre os participantes são: “Quando acordo pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar” (83,3%), referente à dimensão de vigor; “Meu trabalho me inspira” (85,1%), relacionada à dimensão de dedicação; e “Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente” (87,3%), da dimensão de absorção. Os resultados indicam que, na dimensão vigor, o sentimento de não ter vontade de ir trabalhar ao acordar pela manhã tende a gerar menos

engajamento nos servidores. Enquanto que na dimensão dedicação, os servidores se percepem menos engajdos quando seu trabalho não os inspira. Já na dimensão absorção, a sensação de engajamento se torna menor quando o servidor não se sente satisfeito por estar trabalhando intensamente.

Com relação aos resultados dos itens da escala de engajamento, 3 respostas apresentaram coeficiente de variação igual ou superior a 25%, refletindo percepções divergentes dos servidores sobre sua autoavaliação de engajamento. Por sua vez, os resultados apresentaram 6 respostas com coeficiente de variação inferior a 25%, indicando uma percepção mais homogênea e alinhada com a média.

Para aprofundar a compreensão das diferentes percepções sobre o engajamento no trabalho identificadas no estudo, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. O objetivo desse teste foi comparar os resultados dos itens da escala de engajamento em relação às variáveis do perfil socioprofissional.

Os resultados consolidados do engajamento e suas dimensões (vigor, dedicação e absorção) não indicaram diferença estatística significativa ($p>0,05$), em relação às variáveis “sexo”, “lotação atual do servidor”, “quantidade de servidores na unidade em que você está lotado”, “seu regime de trabalho” e “regime de trabalho líder”. Esses dados sugerem que os servidores compartilham uma percepção semelhante sobre o engajamento no trabalho e suas dimensões, sem apresentar variações significativas em relação às variáveis mencionadas.

Quanto à variável "faixa etária", os resultados consolidados do engajamento e das dimensões dedicação e absorção não apontaram diferença estatística significativa. Já os achados da dimensão vigor mostraram uma diferença significativa ($p=0,31$), sugerindo que existe uma variação na percepção dos servidores do TRE-DF em relação ao vigor, dependendo da faixa etária. Os dados do estudo revelam que o score mais alto (4,23) é encontrada entre os servidores de 50 a 54 anos, enquanto o menor (3,53) é registrado entre os servidores de 30 a 34 anos. Dessa forma, pode-se inferir que os servidores do Tribunal na faixa etária de 50 a 54 anos apresentam maior disposição, energia e persistência para se engajar no trabalho em comparação com os de outras faixas etárias. Além disso, demonstram uma resiliência física, mental e emocional que os habilita para as atividades profissionais.

No que diz respeito à variável "órgão de origem do servidor", os resultados consolidados sobre o engajamento apontaram uma diferença estatística significativa (p=0,01), indicando uma percepção distinta entre os servidores de outros órgãos. O score mais alto (4,17) foi atribuído aos servidores de outros órgãos, enquanto o score mais baixo (3,83) corresponde aos servidores efetivos do TRE-DF. Esses dados sugerem que os servidores de outros órgãos estão mais engajados do que os efetivos. Levando em conta que os servidores de outros órgãos constituem 39,3% da força de trabalho do Tribunal, de acordo com o painel da Força de Trabalho Atual (TRE-DF, 2024), e que apresentam alta rotatividade devido à limitação legal de permanência, é fundamental adotar práticas de gestão que promovam a motivação, inspirem os servidores e alinhem seus propósitos com os da organização, conferindo assim um significado ao trabalho individual.

Os achados das dimensões do engajamento em relação à variável "órgão de origem" não mostraram diferença estatística significativa na dimensão absorção. Enquanto que, para as dimensões vigor (p=0,01) e dedicação (p=0,01), houve registro de diferenças significativas, indicando uma percepção distinta entre os servidores de outros órgãos. Ao analisar as dimensões de vigor e dedicação, nota-se que os scores mais altos (4,06 e 4,22) pertencem aos servidores de outros órgãos, enquanto os scores mais baixos (3,83 e 3,87) são registrados entre os servidores efetivos do TRE-DF. Esses dados indicam que os servidores efetivos tem um nível de engajamento menor em comparação aos servidores de outros órgãos, ratificando os resultados do engajamento.

No que diz respeito à variável “tempo de exercício no TRE-DF”, somente os resultados da dimensão absorção não apresentaram diferença estatística significativa. Por sua vez, os resultados consolidados do engajamento (p=0,02) e das dimensões vigor (p=0,02) e dedicação (p=0,02), apontaram diferença significativa. Os resultados consolidados do engajamento e das dimensões de vigor e dedicação revelam scores altos (4,63; 4,5; 4,63) entre os servidores com 20 a 24 anos de tempo de serviço. Em contrapartida, os scores mais baixos (3,63; 3,42; 3,71) são observados no engajamento dos servidores com mais de 30 anos de serviço, bem como nas dimensões de vigor e dedicação entre aqueles com 10 a 14 anos de exercício. Esses dados sugerem que o pico do engajamento dos servidores ocorre entre 20 a 24 anos de tempo de serviço, seguido por uma queda acentuada a partir dos 30 anos de atuação.

Ao comparar a variável “ocupa função ou cargo de gestão”, os resultados consolidados do engajamento e das dimensões de vigor e dedicação não revelaram diferenças estatísticas significativas. No entanto, a dimensão de absorção (p=0,31) apresentou uma diferença significativa, com o score mais alto (4,14) para os servidores que exercem funções ou cargos de gestão em comparação com o score (3,90) dos que não ocupam essas posições. Os dados indicam que os servidores que ocupam funções ou cargos de gestão no TRE-DF apresentam um nível mais elevado de engajamento. Isso significa que eles vivenciam uma satisfação plena, acompanhada de foco, conexão e concentração nas atividades que realizam. Esses profissionais sentem prazer e bem-estar ao trabalhar, frequentemente perdendo a noção do tempo quando estão imersos em suas tarefas (Schaufeli et al., 2002).

No que se refere à variável “opção pelo regime de trabalho (interesse próprio/interesse próprio e do gestor/só interesse do gestor)”, os resultados consolidados do engajamento (p=0,019) e das dimensões vigor (p=0,01), dedicação (p=0,08) e absorção (p=0,34) apontam uma diferença estatisticamente significativa, que indica uma percepção divergente dos servidores em relação ao motivo que ensejou a opção do regime de trabalho. Os achados consolidados do engajamento registram o score mais alto (4,10) para a opção de quando o regime de trabalho é feito por interesse do próprio servidor e o score mais baixo (3,66) para quando a escolha ocorre por interesse do gestor. Os dados mostram que os servidores do TRE-DF tendem a se engajar mais quando têm a liberdade de escolher o regime de trabalho. Ao contrário, quando o regime é determinado exclusivamente pelo gestor, o engajamento dos servidores tende a reduzir.

Os achados da dimensão vigor registraram o score mais alto (3,97) para a opção do regime de trabalho feito por interesse próprio do servidor e do gestor e o menor (3,40) quando a opção do regime é apenas por interesse do gestor. Isso significa que os servidores do TRE-DF sentem-se mais vigor para se engajarem quando a escolha do regime de trabalho é tomada em conjunto com seu gestor. De outro modo, quando a escolha é realizada somente por interesse do gestor, o nível de engajamento tende a ser menor.

Na dimensão dedicação, há registro de score alto (4,15) para a opção do regime de trabalho escolhido por interesse próprio do servidor e um score menor (3,68) para a opção por interesse do gestor. Isso sugere que os servidores do TRE-DF tendem a se dedicar mais ao

engajamento quando podem escolher o regime de trabalho, ao contrário do que ocorre quando a decisão é realizada exclusivamente pelo gestor, o que afeta negativamente esse engajamento.

Os resultados da dimensão absorção registram um score alto (4,09) para a opção do regime de trabalho feito por interesse próprio do servidor, bem como pelo interesse próprio do servidor e do gestor (4,09), e um score mais baixo (3,74) para quando a opção é realizada apenas por interesse do gestor. Tais resultados indicam que os servidores do TRE-DF tendem a aumentar seu engajamento quando lhe é facultada a escolha do regime de trabalho por interesse próprio ou em comum acordo com seu gestor. Porém, quando a escolha do regime de trabalho é atribuída somente ao gestor, a tendência é uma diminuição do engajamento dos servidores.

Com base nos resultados apresentados neste estudo, é importante ressaltar que a comparação entre os itens da escala de engajamento e a variável "qual o seu regime de trabalho" do perfil socioprofissional não revelou resultados estatisticamente significativos. No entanto, esses resultados podem estar distorcidos pelo fato de que os servidores lotados na sede do TRE-DF estão em regime de teletrabalho extraordinário devido à reforma do prédio. Assim, tendo em vista que 55,07% dos respondentes estão em unidades situadas no edifício sede, os resultados da pesquisa refletem uma situação atípica que talvez não retrate o impacto do regime de trabalho do servidor no engajamento.

Outra relação que merece análise é a conexão entre a cultura organizacional e o engajamento no trabalho dos servidores. Os resultados da pesquisa indicam um score alto de engajamento, o que pode ser visto como um aspecto positivo que reflete a cultura organizacional. De acordo com as descobertas do estudo Gargantini et al., (2021), fatores como a segurança psicológica, ambiente acolhedor, clareza estratégica, transparência e confiança entre outros são considerados preditores para ampliar os níveis de engajamento. Assim, pode-se concluir que a cultura organizacional do TRE-DF promove um ambiente seguro, transparente e confiável na visão dos servidores influenciando positivamente o engajamento no trabalho, fenômeno fundamental para a realização da entrega principal da instituição que é, em suma, a realização do processo eleitoral.

Nesta seção foram apresentados os resultados da análise descritiva e discussão sobre a autoavaliação dos respondentes em relação ao seu engajamento no trabalho e a relação da cultural organizacional com o engajamento.

4.3 A RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES NO TRE-DF

Os resultados do teste de correlação, com vistas a identificar a relação entre os estilos de liderança dos gestores e o engajamento dos servidores, com base na percepção dos participantes do estudo estão descritos no quadro abaixo.

Quadro 9 – Correlação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF.

Estatísticas Descritivas			Consolidado Engajamento
Spearman's rho	Consolidado Transformacional	Coeficiente de correlação	0,448**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	276
	Consolidado Transacional	Correlation Coefficient	0,172**
		Sig. (2-tailed)	0,004
		N	276
	Consolidado Laissez faire	Coeficiente de correlação	-0,267**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	276
	Consolidado Autocrático	Coeficiente de correlação	-0,178**
		Sig. (2-tailed)	0,003
		N	276
	Consolidado Eficiência	Coeficiente de correlação	0,456**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	276
	Consolidado Esforço extra	Coeficiente de correlação	0,374**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	276

	Consolidado Satisfação	Coeficiente de correlação	0,393**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	276

Fonte: Elaboração própria.

Primeiramente, destaca-se que a correlação apresentou siginificância estatística (p<0,05), ou seja, todos os estilos de liderança se relacionam de alguma forma no engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF. A liderança transformacional se destaca por obter a maior pontuação (0,448) entre os estilos de liderança, o que indica uma correlação significante, positiva e moderada. Em segundo plano aparece a liderança transacional com uma pontuação de 0,172, considerada como uma correlação significante, positiva e fraca. Já os estilos laissez-faire e autocrático indicam uma pontuação de -0,267 e -0,178, respectivamente, mostrando uma correção significante, negativa e fraca.

Considerando os resultados da pesquisa, a liderança transformacional se destaca como o estilo que mais se relaciona positivamente com o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF. Os resultados estão alinhados com as descobertas do estudo de Piffer (2023) sobre estilos de liderança e suas relações com o engajamento e comprometimento na Procuradoria-Geral Federal (PGF). O estudo concluiu que há uma correlação significativa, positiva e moderada relacionada à liderança transformacional, e uma correlação significativa, positiva e fraca associada à liderança transacional, em relação ao engajamento dos procuradores federais no trabalho.

Por outro lado, os resultados desta pesquisa contradizem em parte os achados do estudo de Than e Quang (2022) sobre as relações entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho de funcionários públicos provinciais vietnamitas, que apontam uma correlação positiva e significativa para os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, porém, com índices de engajamento superiores para os estilos transformacional e laissez-faire.

Em relação aos estilos de liderança laissez-faire e autocrático, que apresentaram uma correlação significativa, negativa e fraca, conclui-se que ambos se relacionam de maneira negativa o engajamento dos servidores do TRE-DF. Esses resultados, especialmente no que diz respeito ao estilo laissez-faire, estão em

consonância com a pesquisa de Than, Quang e Anh (2022), realizada com líderes de nível departamental do Ministério da Cultura, Esportes e Turismo do Vietnã, que também identificou uma correlação negativa entre a liderança laissez-faire e o engajamento dos funcionários públicos. De outro modo, Than e Quang (2022) conduziram outro estudo sobre a relação entre estilos de liderança e engajamento no trabalho entre funcionários do setor público provincial no Vietnã. Os resultados mostraram que tanto a liderança laissez-faire quanto a liderança transacional apresentaram uma correlação significante e positiva com o engajamento dos servidores públicos.

Quanto aos resultados da liderança, os dados revelam um score de 0,456 para a “eficiência”, classificado como uma correlação significativa, positiva e moderada. Isso indica que os servidores reconhecem a eficiência de seus líderes em atender às demandas individuais da equipe e na interação com outros níveis da organização, o que contribui positivamente para o engajamento dos servidores.

Os dados relacionados ao resultado da liderança "satisfação" mostram um score de 0,393, identificado como uma correlação significativa, positiva e fraca. Significa dizer que quando os servidores se sentem satisfeitos com o estilo de liderança de seus líderes, isso contribui para a formação de um ambiente de trabalho saudável, sendo considerado um fator que influencia positivamente o engajamento dos servidores.

Enquanto que para o resultado da liderança “esforço extra”, o score de 0,374 é classificado como uma correlação significativa, positiva e fraca, demonstrando que quando os servidores se sentem motivados a se esforçar mais do que o esperado, superando as expectativas por causa da influência motivacional da liderança, isso impacta positivamente no engajamento.

A partir da análise dos resultados da correlação entre estilos de liderança e engajamento no trabalho, verifica-se que os servidores do TRE-DF percebem a liderança transformacional como a mais influente e capaz de inspirar e se conectar com seus servidores atráves de suas características, estabelecendo relações de confiança que afetam positivamente no engajamento. Apesar da relação de influência do estilo transformacional com o engajamento ser classificada como moderada, é importante que o Tribunal examine os dados desta pesquisa para subsidiar a implementação de programas de

desenvolvimento de lideranças, especialmente em relação aos comportamentos que obtiveram as médias mais altas, os quais podem induzir mudanças significativas na gestão das equipes e no ambiente de trabalho, contribuindo para aumentar o engajamento.

Já o estilo transacional apresentou uma influência fraca no engajamento do servidores, demonstrando que o sistema de trocas e recompensas oferecidos pela chefia não foi percebido pelos servidores do TRE-DF como uma boa prática de gestão. No entanto, deve-se avaliar os dados do estudo e averiguar quais comportamentos e características desse estilo tem potencial para afetar positivamente a gestão para serem fomentados em futuras ações de capacitação.

No que diz respeito aos estilos de liderança laissez-faire e autocrático, que mostraram ter uma relação negativa com o engajamento dos servidores, deve-se analisar os dados com cautela, especialmente, os comportamentos que menos contribuem para o engajamento. Contudo, podem ocorrer situações pontuais que demandem a adoção de comportamentos tanto da liderança laissez-faire quanto da autocrática, motivo pelo qual não seria recomendável restringir por completo a utilização desses estilos.

A análise da correlação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF aponta a liderança transformacional como o estilo mais eficaz por apresentar uma correlação significativa e positiva de 0,448, diverso do liderança transacional que, embora tenha um impacto, não é tão eficaz quanto a liderança transformacional que mostra uma correlação positiva e fraca de 0,172. Isso sugere que líderes que inspiram, motivam e promovem um ambiente colaborativo são fundamentais para aumentar o engajamento dos servidores, refletindo uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a proatividade, características associadas à liderança transformacional.

De modo diferente, os estilos laissez-faire e autocrático apresentaram correlações negativas (−0,267 e −0,178, respectivamente) com o engajamento. Isso indica que a ausência de liderança ativa e a imposição de controle rígido podem prejudicar o engajamento. A cultura organizacional do TRE-DF, que busca ser um modelo de excelência na gestão eleitoral, requer líderes que não apenas reconheçam as práticas e crenças existentes, mas que também sejam

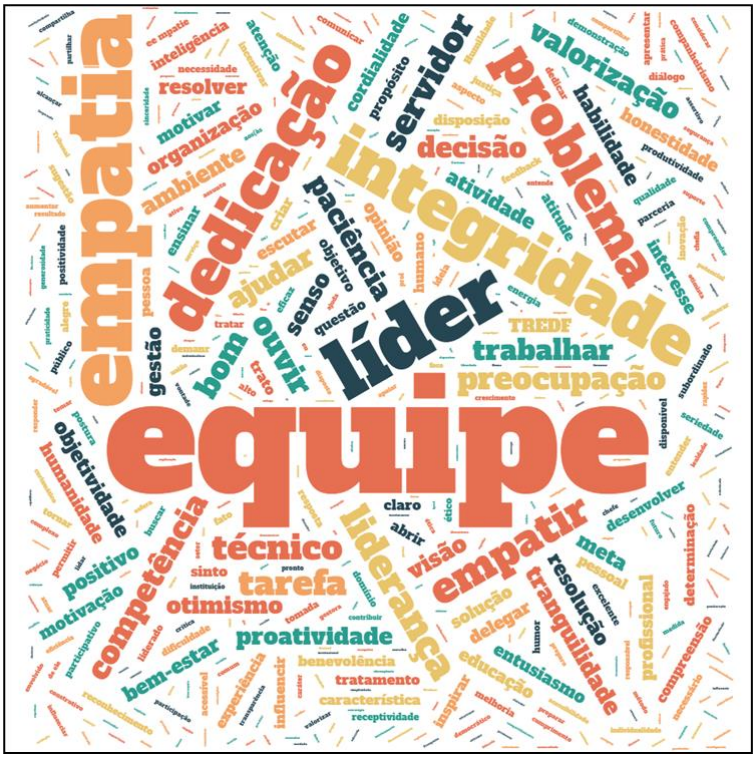
capazes de moldar e evoluir a cultura organizacional em direção a um ambiente mais colaborativo e engajador.

Em resumo, os resultados da pesquisa evidenciam que a relação entre estilos de liderança e engajamento pode ter também uma relação com a cultura organizacional, e que os comportamentos mais valorizados para promover o engajamento são, em primeiro lugar, os da liderança transformacional, seguidos pelos da liderança transacional, visto que ambos tem um impacto positivo no engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF.

4.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES QUE MAIS INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES DO TRE-DF

Para atingir o quarto objetivo específico, realizou-se duas perguntas abertas aos participantes. A Figura 4 traz uma nuvem de palavras criadas a partir das respostas da pergunta quais características do seu líder influenciam o seu engajamento.

Figura 4 – Nuvem de palavras das características do líder que influencia no engajamento



Fonte: Elaboração própria.

Entre as respostas expressas na nuvem de palavras, destaca-se as palavras-chave: equipe, líder, integridade, empatia, dedicação, problema, técnico, tarefa, valorização, liderança, servidor, otimismo, ouvir, paciência e competência.

Elas revelam a percepção dos servidores do TRE-DF acerca das características de seus líderes que mais impactam seu engajamento no trabalho. Observa-se que a palavra “equipe” foi a mais citada, evidenciando a importância do grupo para a maioria dos servidores. Nesse contexto, a atuação do gestor é essencial para o desenvolvimento da equipe, que tem função de orientar, incentivar o diálogo, compartilhar ideias, motivar, acompanhar, propor inovações e valorizar o trabalho da equipe. O líder também deve estar atento ao reconhecimento do esforço individual dos servidores de forma personalizada, buscando sempre ressaltar as qualidades pessoais e profissionais do servidor.

Outras palavras frequentes nas respostas foram integridade, empatia, dedicação, otimismo, escuta, tranquilidade, paciência e proatividade, que se referem a traços interpessoais ou comportamentais dos líderes. Na percepção dos servidores, essas características influenciam e contribuem para seu engajamento no trabalho. Elas também são conhecidas pela forma como afetam a maneira de uma pessoa interagir com as outras e de se relacionar com seu trabalho. Embora as características interpessoais sejam de difícil mensuração, elas são muito relevantes para a criação de um ambiente de trabalho saudável.

Ainda se destacam as palavras líder, problema, técnico, tarefa, valorização, servidor e competência, que são associadas ao conhecimento técnico e a competência do líder em solucionar problemas. Isso inclui a distribuição equitativa de tarefas, que garante um tratamento justo e valoriza os servidores, fortalecendo assim o senso de equipe entre os servidores. Além disso, vale ressaltar que a palavra servidor é uma das que aparecem com mais frequência, indicando o anseio dos servidores por reconhecimento e valorização.

Considerando a percepção dos servidores, mostra-se relevante investir em ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores visando o aperfeiçoamento de técnicas de gestão e de liderança com o fim de impulsionar o engajamento dos servidores.

Quadro 10 – Respostas dos participantes sobre quais características do seu líder influenciam seu engajamento.				
Dimensão	**Descrição**	**Categoria**	**Amostras dos relatos**	**Exemplos de relatos**
Características interpessoais (Soft Skills)	São habilidades relativas às interações entre indivíduos, que estão associadas à personalidade e ao comportamento humano, e podem ser desenvolvidas no decorrer da vida. Elas contemplam habilidades mentais, emocionais e sociais.	Amável	1	"Amável e educada; Trata os subordinados com respeito; Sabe dialogar e ouvir." Q_138 "Além disso, é um líder humano, com excelente tratamento pessoal, divertido e está sempre disponível." Q_88 "Um líder empático compreende as necessidades e sentimentos da equipe. Saber que meu líder se importa genuinamente com meu bem-estar me motiva a me empenhar mais no trabalho, pois sinto que sou valorizado e compreendido." Q_150 "Um líder atencioso dedica tempo para ouvir e apoiar a equipe. Essa característica aumenta meu engajamento porque sei que posso contar com o meu líder para resolver problemas e fornecer orientação quando necessário." Q_150 "A sua tranquilidade em lidar com os problemas que se apresentam e a forma alegre e leve com que lida com o trabalho de uma forma geral." Q_53
		Atencioso	5	
		Benevolente	8	
		Caráter ilibado	2	
		Carismático	2	
		Célere	4	
		Compreensível	4	
		Confiável	11	
		Corajoso	1	
		Cordial	7	
		Disciplinado	1	
		Disposto	6	
		Educado	10	
		Empatia	40	
		Entusiasmo	17	

Envolvente	2	
Espontâneo	1	“Comprometido para a realização dos objetivos” Q_257
Honesto	5	“A vontade de ajudar sempre e servir ao público.” Q_204
Humano	12	“Sua habilidade de fazer diferentes pontos de vista convergirem para um interesse em comum, trabalhando em equipe e incentivando o crescimento pessoal e profissional de todos.” Q_206
Humilde	5	
Humorado	8	
Integridade	19	“Ele é incrivelmente engajado, tem bagagem, sempre pronto ajudar, respeita hierarquia e permite a tomada de decisões pelos chefes.” Q_47
Inteligente	6	
Justo	5	
Leal	2	“O engajamento do líder me inspira a trabalhar adequadamente.” Q_180
Leveza	2	
Paciente	9	“Proativo em ensinar e ajudar, a obediência as normas estabelecidas, sendo criterioso quanto à legalidade dos processos. Q_21
Positivo	4	
Prático	3	
Resiliente	2	“Respeita a equipe, Dedicado a criar um ambiente de trabalho agradável, reconhecimento do trabalho da equipe.” Q_49
Sereno	2	
Simpático	2	
Sincero	3	“Acredito que um líder empolgado, dedicado, educado, aberto ao aprendizado, influencia positivamente a equipe. Meu líder é tudo isso, então somos o espelho dele.” Q_48
Solidário	3	

		Tem moral	1	“A Tranquilidade e a pronta resposta às demandas. Além disso, o tratamento sempre cordial.” Q_105 “Otimismo; Comprometido; disponibilidade; capacidade de agregar.” Q_85 “Íntegro, confiança, capacidade, Respeita a equipe, Empático.” Q_267
		Tranquilo	9	
		Zeloso	1	
		Acessível	5	
		Agregador	1	
		Assíduo	2	
		Comprometimento	26	
		Dedicação	23	
		Democrático	1	
		Determinado	14	
		Engajado	5	
		Ético	6	
		Formal	2	
		Hostil	1	
		Proativo	8	
		Respeito pela equipe	39	
		Servil	1	
		Tem atitude	2	
		Tem discernimento	1	

Características técnicas (Hard Skills)	São habilidades técnicas e específicas que podem ser aprendidas por meio de treinamentos, cursos ou experiência prática, essenciais para a execução de determinadas tarefas.	Assertivo	2	"O conhecimento demonstrado por ele sobre os assuntos, o fato de sempre discutirmos as questões mais sensíveis da nossa área para chegarmos a melhor solução possível." Q_80 "Confiança em seus colaboradores, pois delega tarefas importantes de acordo com a capacidade de cada um. Assim, ao delegar responsáveis e desafios contribui para o engajamento e consequentemente eleva a produtividade nas tarefas." Q_194 "Decidido, responsável, tem profundo conhecimento, confia atividades complexas, utiliza meu trabalho, às vezes, como exemplo para ajudar outros a alcançar melhores resultados, paciente e resiliente." Q_96 "Ele é extremamente eficaz na gestão de pessoas. Gosta de escutar novas ideias e aplicá-las. Além disso, compartilha suas experiências. Constantemente nos encoraja a darmos o nosso melhor. Gosto de trabalhar com ele." Q_181 "É um líder altamente técnico, inteligente, competente, sabe ouvir as sugestões e ponderações, aceita propostas de novos métodos de trabalho ou escritas, compartilha as ideias, está sempre antenado em inovações, propõe inovações para o Tribunal." Q_88 "Trabalha em equipe: Um líder que sabe trabalhar em equipe promove um ambiente colaborativo e inclusivo.
		Capacidade de delegar	5	
		Capacidade de ensinar	2	
		Competente	14	
		Conciliador	10	
		Conhecimento técnico	48	
		Disponível a aprender	2	
		Eficiente	3	
		Experiente	7	
		Fornece suporte	13	
		Gestor de resultados	13	
		Objetivo	8	
		Organizado	5	
		Profissionalismo	2	
		Responsabilidade	21	
		Visão estratégica	1	
		Toma decisões	5	

				Isso não apenas melhora a coesão e a comunicação dentro do time, mas também me incentiva a dar o melhor de mim, sabendo que todos estão trabalhando juntos em prol de objetivos comuns.” Q_150
Características de liderança (Power Skills)	São habilidades essenciais do líder contemporâneo. Um líder que sabe se comunicador com eficácia, respita as vulnerabilidades individuais, incentiva o desenvolvimento da inteligência emocional, promove equidade e inclusão, fornece feedback , valoriza e reconhece o trabalho em equipe.	Capacidade de dar feedback	4	Comunicação clara; Empático; visão e Comunica propósitos organizacionais, flexibilidade Adaptável, Íntegro, resolução de conflitos, desenvolvimento de talentos e positivo.” Q_39 “Ele costuma buscar as melhores formas de se fazer um trabalho e busca nossa opinião a respeito. Ele escuta sugestões e discute sobre possibilidades de tornar o serviço mais eficiente.” Q_101 “Acredito que um líder empolgado, dedicado, educado, aberto ao aprendizado, influencia positivamente a equipe. Meu líder é tudo isso, então somos o espelho dele.” Q_48 “Práticas de gestão para comunicar visão e comunicar propósito.” Q_148 “Meu líder me representa como funcionário público em todos os aspectos. Ela é uma pessoa profissional e humana, preparada psicologicamente e como gestora em todos os aspectos. Além disso ela tem confiança nas equipes que trabalham na esfera estratégica, tática e operacional de todas as secretarias. Tenho orgulho de trabalhar com
		Capacidade de dialogar	2	
		Comunica propósito	2	
		Comunicador eficaz	14	
		Confiança na equipe	26	
		Considera o indivíduo	5	
		Criativo	1	
		Desenvolvedor de talentos	2	
		Dinâmico	1	
		Disponibilidade para a equipe	17	
		Gestor eficaz	7	
		Influencia positivamente	4	

		Inovador	2	minha atual líder e rogo para que continue no mesmo lugar por um bom tempo. O TREDF tem melhorado muito com a gestão dela e dos seus subordinados. Verifico um engajamento máximo de todos os envolvidos em prol da melhoria do nosso TREDF em todos os aspectos.” Q_45 “Empático, Tem discernimento, Inteligente, respeito pela opinião dos seus liderados, Receptivo em ouvir, confiança, Considera o indivíduo, perfil amigável, Paciente, parceria, Toma decisões partilhada, Fornece suporte emocional, intervenção pontual para elogiar e apresentar críticas construtivas.” Q_95 “Liderança carismática e incentivo ao engajamento da equipe, sem perder o olhar ao individuo e suas dificuldades.” Q_103 “Compartilhamento das determinações superiores, a capacidade de escutar a opinião sobre determinada tarefa sem tornar isso um problema pessoal, a capacidade de motivar a equipe e o contentamento com as conquistas e evoluções e com o cumprimento de metas, enfim, com as melhorias.” Q_135
		Inspirador	7	
		Inteligência emocional	5	
		Liderança compartilhada	3	
		Liderança democrática	1	
		Liderança efetiva	2	
		Liderança participativa	13	
		Motivador	12	
		Preocupa com a qualidade de vida da equipe	7	
		Respeita as opiniões	1	
		Skin in the game	1	
		Escuta ativa	16	
		Trabalha em equipe	12	
		Valoriza a equipe	1	

Fonte: Elaboração própria.

Para se alcançar o quarto objetivo específico do estudo, as respostas das 2 perguntas abertas do questionário foram replicadas e categorizadas de acordo com seus sentidos e, em seguida, agrupadas em 3 dimensões: características comportamentais, características técnicas e de características de liderança.

O Quadro 10 apresenta a consolidação das respostas de acordo com as categorias identificadas e exibe amostras de relatos que retratam a percepção dos servidores do TRE-DF sobre as características do seu líder que mais influenciam seu engajamento no trabalho.

Considerando que o estudo contou com 276 participantes, verificou-se que 14 respostas não atenderam ao comando da pergunta, sendo consideradas inválidas por não apresentarem conteúdo passível de análise. Como essas respostas desconsideradas correspondem a 5,07% do total, pode-se inferir que não há prejuízo para a análise do conteúdo.

As respostas consideradas válidas foram replicadas e agrupadas em categorias de acordo com o seu significado. Em seguida, as categorias foram distribuídas em 3 dimensões de acordo com suas características: interpessoais, técnicas e de liderança.

As características interpessoais referem-se à interação entre indivíduos e também são conhecidas como Soft Skills, essas habilidades estão ligadas à personalidade e ao comportamento humano. Elas englobam capacidades mentais, emocionais e sociais que uma pessoa desenvolve durante a vida por experiências pessoais e influência de contextos educacionais, sociais eeducacionais em que está inserida. Nessa dimensão, destacam-se as características empatia, comprometimento, confiança na equipe, dedicação, integridade e entusiasmo.

Já as características técnicas, conhecidas como Hard Skills, referem-se a conhecimentos que podem ser obtidos por meio de cursos, graduações e experiências práticas, sendo facilmente mensuráveis. Nesse contexto, as carcterísticas percebidas como relevantes pelos servidores são o conhecimento técnico e a responsabilidade.

As características nominadas como de liderança neste estudo estão entre as habilidades definidas como Power Skills, que reúne as habilidades interpessoais e técnicas e são consideradas essenciais para

a liderança contemporânea. Nessa dimensão, as características da escuta ativa, motivação, trabalho em equipe e a disponibilidade do líder para a equipe aparecem como as mais significativas na percepção dos servidores.

Em síntese, após análise das respostas dos servidores do TRE-DF sobre as características dos seus líderes que impactam seu engajamento no trabalho, observa-se que a empatia, a motivação, a escuta ativa, o trabalho em equipe, a confiança na equipe e o entusiasmo são as mais frequentes entre os respondentes e estão associadas à liderança transformacional.

Assim, pode-se concluir que os resultados desta pergunta confirmam os achados encontrados no primeiro e terceiro objetivos específicos, que indicam a liderança transformacional como estilo predominante no Tribunal e que mais se relaciona positivamente com o engajamento no trabalho dos servidores.

A nuvem de palavras da Figura 5 representa as respostas dos servidores à pergunta sobre o que o líder precisa fazer para que você se engaje no seu trabalho.

Figura 5 – Nuvem de palavras de práticas da liderança necessárias para viabilizar o engajamento

Fonte: Elaboração própria.

Os termos expressos na nuvem de palavras, elaborada a partir das 276 respostas, ilustra a visão dos servidores acerca das ações que seu líder deve adotar para aumentar o seu engajamento no trabalho. As palavras-chave em destaque incluem: equipe, líder, engajamento, feedback, pessoa, atividade, valorizar, motivar, comunicação, objetivo, respeito, confiança, necessário, reconhecer, tarefa, meta, desenvolvimento, valorização, liderança e servidor.

Nota-se que o termo "equipe" novamente se destaca como a palavra mais frequente nas respostas dos servidores do TRE-DF. As expressões "líder" e "engajamento" se sobressaem em frequência e, junto com "equipe", ilustram um

contexto que sugere uma conexão direta entre o líder e o engajamento da sua equipe. Contudo, para que essa conexão se estabeleça, é necessário levar em conta outras variáveis no processo de influência.

A percepção dos servidores acerca das ações que um líder deve adotar para engajá-los foi manifestada por meio dos termos “feedback”, “valorizar”, “motivar”, “comunicação”, “objetivo”, “respeito”, “pessoa”, “confiança”, “reconhecer”, “meta”, “desenvolvimento”, “liderança” e “servidor”. Essas palavras enfatizam a importância dos gestores realizarem feedback periodicamente com seus servidores para avaliar a execução das demandas solicitadas, registrar os resultados e progressos, além de reconhecer e valorizar o trabalho da equipe.

Além disso, é essencial respeitar o servidor como um indivíduo e não apenas como um membro da equipe. Outro aspecto relevante é estabelecer uma comunicação eficaz que permita aos gestores compartilhar os objetivos e desafios tanto da unidade quanto do Tribunal. Essa abordagem demonstra a confiança do gestor em sua equipe e tem um efeito motivador sobre os servidores. É claro que essas ações não esgotam as práticas de gestão que podem ser empregadas para desenvolver uma equipe de trabalho, mas vão ao encontro dos anseios expressados pelos servidores na pesquisa.

Outro termo que se sobressai nas respostas dos participantes do estudo é a palavra "comunicação", que, aliada às palavras já mencionadas, expressam o desejo dos servidores por uma relação mais próxima com seus gestores. Assim, o estabelecimento de um canal de comunicação aberto ao diálogo pode auxiliar o crescimento e

amadurecimento profissional tanto do servidor como do gestor, favorecendo o desenvolvimento da equipe, o que, por sua vez, aumenta o engajamento dos servidores e aprimora a governança do Tribunal.

Quadro 11 – Respostas dos participantes sobre o que seu líder precisa fazer para que você se engaje no seu trabalho.				
DIMENSÃO	**DESCRIÇÃO**	**CATEGORIA**	**AMOSTRA DE RELATOS**	**RELATOS**
Características interpessoais (Soft Skills)	São habilidades relativas às interações entre indivíduos, que estão associadas à personalidade e ao comportamento humano, e podem ser desenvolvidas no decorrer da vida. Elas contemplam habilidades mentais, emocionais e sociais.	Ser benevolente	1	"Agir com cordialidade e menos rigor." Q_255
		Ser calmo	1	"Ter uma atitude positiva." Q_33
		Ser claro	1	"Respeito, empatia, apoio, confiança e benevolência." Q_62
		Ser confiante	2	
		Ser cordial	2	"Tornar o trabalho mais flexível." Q_198
		Ser disciplinado	1	
		Ser exemplo	4	"Ser empática e valorizar o esforço dos servidores." Q_264
		Ser flexível	7	"O líder precisa dar exemplo com dedicação ao trabalho." Q_188
		Ser honesto	1	
		Ser humilde	1	"Transparência e honestidade sobre as decisões e mudanças." Q_230
		Ser íntegro	2	
		Ser justo	1	"Não transmitir a pressão hierárquica que recebe para seus liderados. Agir de forma calma, polida." Q_252
		Ser polido	1	
		Positivo	1	"Ser justo e respeitoso." Q_212
		Razoável	1	

		Agir com equidade	1	“Nada demais, pois já sou naturalmente engajado, mas melhoraria bastante o trabalho se ele passasse mais tempo presencial e menos remoto.” Q_257 “Reforços positivos, palavras de afirmação.” Q_15 “Continuar sendo a pessoa inspiradora que é.” Q_228 “Se inteirar com o trabalho e interagir mais.” Q_265 “Agir com respeito e equidade, tratamento igual a todos levando em consideração as necessidades individuais de todos os colaboradores.” Q_199 “Sempre se manter atualizado e dedicado ao trabalho.” Q_192 “Promover uma comunicação aberta e transparente. Saber que posso expressar minhas ideias e preocupações sem medo de retaliação cria um ambiente positivo e engajador.” Q_150 “Continuar sendo um líder engajado no crescimento da organização e realizar seu trabalho com dedicação.” Q_114 “Comprometimento com a equipe.” Q_11 “Ele mesmo se manter mais saudável e motivado.” Q_50
		Estar disponível no trabalho presencial	2	
		Incentivar a equipe	2	
		Inspirar a equipe	4	
		Interagir mais com a equipe	1	
		Ser comprometido com a equipe	2	
		Ser confiante	2	
		Ser dedicado	2	
		Ser engajado	3	
		Ser imparcial	1	
		Ser motivado	1	
		Ser menos influenciável	1	
		Ser saudável	1	

				“A meu ver, o líder precisa dar exemplo com ações para motivar a equipe.” Q_186
Características técnicas (Hard Skills)	São habilidades técnicas e específicas que podem ser aprendidas por meio de treinamentos, cursos ou experiência prática, essenciais para a execução de determinadas tarefas.	Capacitar a equipe	7	“Continuar buscando condições para capacitação dos servidores, bem como, manter-se íntegro e respeitoso para com os servidores.” Q_57 “Delegar as tarefas de forma específica e equitativa, acompanhar as atividades executadas, treinar e motivar os servidores.” Q_276 “Elogiar os trabalhos quando realizados de maneira satisfatória.” Q_19 “Indicar o trabalho de forma clara e os comandos básicos, ou a linha de pensamento, prazos e me dar liberdade de pedir ajuda, caso o cumprimento seja de difícil execução. No geral isso já acontece.” Q_135 “Estabelecer objetivos claros e alcançáveis que estejam alinhados com os objetivos da organização. Metas desafiadoras, mas realistas, mantêm-me motivado e focado no meu trabalho.” Q_150 “Incentivar a colaboração e o trabalho em equipe. Trabalhar em um ambiente onde todos se apoiam e colaboram para alcançar objetivos comuns aumenta meu senso de pertencimento e engajamento.” Q_150
		Compartilhar o planejamento estratégico e os objetivos com a equipe	6	
		Conhecer o perfil profissional dos servidores	2	
		Distribuir as tarefas proporcionalmente	18	
		Divulgar o trabalho da equipe	1	
		Elaborar metas claras e alinhadas aos objetivos do Tribunal	12	
		Esclarecer o propósito da organização	4	
		Fazer gestão de pessoas	6	

		Fazer gestão dos processos	3
		Interagir com as áreas do Tribunal	2
		Oferecer liberdade e flexibilidade para a execução das tarefas	7
		Oferecer oportunidades de desenvolvimento	4
		Oferecer respaldo técnico	12
		Oferecer respaldo político	1
		Organizar e sistematizar o trabalho	1
		Orientar a equipe sobre como realizar as tarefas	11
		Promover a integração da equipe	1
		Reforçar a equipe	3

"Reconhecer meus esforços, Fornecer as ferramentas necessárias, respaldar tecnicamente e politicamente minhas decisões e atividades." Q_168

"Determinar as atividades com clareza, domínio das próprias atividades e gestão de pessoas de forma isonômica." Q_201

"Fornecer todo o suporte e informações necessários para a boa execução das atividades, especialmente, em situações atípicas." Q_234

"Divulgação da importância do trabalho realizado para as esferas superiores, considerar a opinião dos subordinados para tomada de decisão." Q_207

"Demonstrar a necessidade de complementação dos quadros da equipe em que atuo. E continuar a fazer uma ponte entre as necessidades das equipes que coordena e as diferentes áreas do tribunal, trazendo as demandas também das outras áreas e metas para melhorarmos juntos o desempenho da organização." Q_171

"Estabelecer metas, determinar o plano de trabalho, entender as necessidades pessoais dos servidores." Q_22

"Encorajamento e que forneça boas orientações e direcionamentos." Q_52

		Responder com agilidade as demandas da equipe	1	“Distribuição de tarefas mais homogênea entre a equipe.” Q_54 “Oferecer suporte e deixar claro qual é objetivo a ser alcançado ou tarefa a ser executada.” Q_118 “Permanecer respeitando os seus colaboradores e mantendo organizado e sistematizado o trabalho.” Q_123 “Ser competente tecnicamente para o cargo, ter um propósito claro, saber passar a visão para a equipe, saber priorizar, ser organizado, ter uma comunicação efetiva, lutar pela equipe (não pensar só em si mesmo) e valorizar/reconhecer as entregas do time.” Q_156
		Priorizar as demandas	2	
		Ser organizado	1	
		Ser assertivo	1	
		Ser participativo	2	
		Ser responsável	1	
		Ser transparente sobre as decisões e mudanças	3	
		Ter conhecimento técnico	6	
		Trabalhar em equipe	4	
		Transmitir segurança	1	
Características de liderança (Power Skills)	São habilidades essenciais do líder contemporâneo. Um	Ter escuta ativa	10	“Aperfeiçoar habilidade nas relações interpessoais (Liderar com equidade. Polir a comunicação e melhorar na resolução de conflitos.” Q_20
		Aperfeiçoar a liderança relacional	1	

	líder que sabe se comunicador com eficácia, respita as vulnerabilidades individuais, incentiva o desenvolvimento da inteligência emocional, promove equidade e inclusão, fornece feedback, valoriza e reconhece o trabalho em equipe.	Ter uma comunicação eficaz	6	“Oferecer feedback contínuo sobre meu desempenho, destacando pontos fortes e áreas de melhoria. Isso me ajuda a entender onde posso crescer e como posso aprimorar minhas habilidades.” Q_150 “Tornar o processo decisório mais democrático, quando as tarefas envolvem os servidores da unidade.” Q_56 “Manter o respeito pelos servidores e manter um canal aberto para que os servidores proponham formas eficientes de atingir as metas são suficientes para me manter engajada.” Q_101 “Reconhecer meu trabalho e minhas conquistas regularmente. Sentir que minhas contribuições são valorizadas aumenta meu comprometimento e motivação.”ção horizontal; Celebrar a conquistas, além de proporcionar orientações e apoio. Buscar oportunidades de desenvolvimento e treinamento para os colaboradores.” Q_150 “Ambiente de confiança e respeito: estabelecer uma cultura de confiança mútua e respeito. Quando sinto que posso confiar no meu líder e que minhas opiniões são respeitadas, fico mais disposto a me envolver e contribuir.” Q_150
		Ser proativo	1	
		Ser inovador	4	
		Se preocupar com o bem estar da equipe	2	
		Ser empático	4	
		Recompensar quem trabalho mais	1	
		Respeitar a equipe	13	
		Respeitar o indivíduo	2	
		Fornecer feedback	18	
		Respeitar as opiniões	2	
		Reconhecer o trabalho, dedicação e habilidades individuais	8	

Reconhecer a equipe	3
Motivar a equipe	22
Oferecer mais dias de teletrabalho	2
Oferecer suporte emocional	1
Manter postura de liderança	10
Exercer a liderança democrática	2
Manter sua gestão excelente e humana	1
Estabelecer uma cultura de confiança e respeito	1
Não retaliar a equipe por ter ideias divergentes	1
Estimular a criatividade	1

"Ser competente tecnicamente para o cargo, ter um propósito claro, saber passar a visão para a equipe, saber priorizar, ser organizado, ter uma comunicação efetiva, lutar pela equipe (não pensar só em si mesmo) e valorizar/reconhecer as entregas do time." Q_156

"Um ambiente onde há respeito, colaboração e um bom clima organizacional facilita o engajamento. É fundamental ter uma visão clara das expectativas e objetivos. Reconhecer e Valorizar o Trabalho." Q_235

"Eu acredito que falta capacitação em liderança para gestores, pois o fato de ser excelente profissional, competente e comprometida com as metas, não significa que a pessoa tenha domínio das ferramentas e as competências específicas necessárias para uma liderança. A promoção decorrente de um bom desempenho profissional não capacita o profissional na gestão de equipes. Meu começo no setor foi difícil porque a responsabilidade pelo treinamento ficou totalmente a cargo da equipe. Orientações da chefia apenas quando demandada, quando, aí sim, tive respostas pontuais, assertivas e gentis. Sinto que o trabalho não é adequadamente distribuído, constantemente estou sobrecarregada. Sinto-me desmotivada, pois não percebo qualquer horizonte de recompensa pelo engajamento com as metas do setor." Q_10

		Celebrar as conquistas	1	“Ter uma visão mais otimista do trabalho e dos desafios apresentados.” Q_210
		Considerar o indivíduo e suas opiniões	7	“Reconhecer e recompensar quem realmente trabalha e não colocar todos no mesmo patamar dando feedback a equipe.” Q_211

Fonte: Elaboração própria.

Os dados do Quadro 11 exibem a análise das respostas à segunda pergunta aberta, organizadas e agrupadas em categorias com o fim de facilitar a compreensão sobre a percepção dos servidores em relação ao que seu líder precisa fazer para o seu engajamento no trabalho.

Entre os 276 participantes do estudo, 12 respostas foram consideradas inválidas e 52 não foram categorizadas por afirmarem que seus líderes não precisavam fazer nada para seu engajamento. Algumas respostas mencionaram que seus líderes já realizavam o suficiente para manter seus servidores engajados, outras acreditavam que seus líderes são altamente engajados e uns disseram que não dependiam de seus líderes para serem engajados.

As respostas válidas tiveram seu conteúdo analisado e foram reunidas em categorias e divididas em dimensões de características: comportamentais, técnicas e de liderança.

No âmbito das características interpessoais (Soft Skills), relacionadas à personalidade e ao comportamento humano, os servidores consideram fundamentais a capacidade de ser exemplo, ser flexível e inspirar a equipe.

Sobre as características técnicas (Hard Skills), que se referem a conhecimentos que podem ser adquiridos para o desempenho de uma função ou atividade, os servidores apontaram a importância de distribuir as tarefas com equidade, estabelecer metas claras e alinhadas aos objetivos do Tribunal, oferecer suporte técnico e orientar a equipe na execução das atividades.

Quanto às características de liderança (Power Skills) que são essenciais para os gestores atuais, os servidores destacaram como mais importantes a capacidade de motivar a equipe, fornecer feedback, a prática da escuta ativa e o respeito pelos membros da equipe.

Levando em conta a percepção dos servidores do TRE-DF sobre as características que seus líderes devem empregar para estimular seu engajamento no trabalho, os resultados apontam a capacidade de ser exemplo, ser flexível, inspirar a equipe, fornecer feedback, distribuir tarefas com equidade, estabelecer metas claras e alinhadas aos objetivos do Tribunal, oferecer suporte técnico e

orientar a equipe na execução das atividades, capacidade de motivar a equipe, prática da escuta ativa e respeito pelos membros da

equipe como sendo as mais frequentes na pesquisa e relevantes sob a ótica dos servidores. Tais resultados estão alinhados aos comportamentos relacionados ao estilo de liderança transformacional, identificado como estilo predominante.

A partir dos dados obtidos nesta pergunta, conclui-se que as características encontradas tem potencial de afetar positivamente o engajamento dos servidores. Constata-se ainda que os achados confirmam os resultados do primeiro e terceiro objetivos específicos, ratificando o estilo transformacional como a liderança dominante que influencia o engajamento dos servidores do TRE-DF.

Em resumo, os resultados encontrados no quarto objetivo específico se alinham às descobertas do estudo de Hee et al. (2018), que identificou na liderança transformacional as características que podem incentivar um maior engajamento dos servidores na organização, além de melhorar o desempenho pela aquisição de novos conhecimentos e competências.

No estudo de Gargantini et al. (2021), os achados validam esta pesquisa ao indicar que características dos líderes como integridade, confiança, cuidado e respeito por sua equipe, preocupação com o bem-estar e reconhecimento dos servidores tendem a engajar mais os servidores. Noutro estudo de Ferreira et al. (2023), confirma-se a relação entre engajamento e características da liderança, especialmente, da confiança do liderado em seu líder.

A análise dos resultados do quarto objetivo específico em relação à cultura organizacional revela que as características frequentemente mencionadas nas respostas moldam o comportamento dos servidores e consequentemente a cultura organizacional. Essas características estão associadas à liderança transformacional, considerada a mais eficaz para promover o engajamento. Assim, pode-se inferir que as características são apreciadas pelos servidores e estão alinhadas com os valores institucionais do TRE-DF, que busca assegurar a legitimidade do processo eleitoral.

Por fim, conclui-se que a capacitação das lideranças deve ir além das características técnicas, enfatizando as características interpessoais e de liderança que se mostraram cruciais para o desenvolvimento profissional não só dos líderes, como também dos servidores que são influenciados diretamente pela atuação das lideranças do Tribunal.

5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar os estilos de liderança e o engajamento dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Para isso, foram definidos os objetivos específicos: identificar os estilos de liderança dos gestores, os níveis de engajamento dos servidores, a relação entre esses estilos e o engajamento, e as características dos líderes que mais contribuem para o engajamento dos servidores.

Considerando os resultados apurados, a conclusão da pesquisa para o primeiro objetivo específico revela a predominância da liderança transformacional entre os gestores do TRE-DF, com o estilo transacional aparecendo em segundo plano. Já os estilos laissez-faire e autocrático apresentaram uma frequência bem inferior aos estilos transformacional e transacional.

Sobre o segundo objetivo específico, os achados sugerem um alto nível de engajamento no trabalho dos servidores, que apresenta score geral de 3,98 e das dimensões Vigor, Dedicação e Absorção de 3,86, 4,03 e 4,02, respectivamente. Considerando o estudo de Vasquez et al. (2015) que encontrou o score de 4,5 para a versão brasileira da UWES-9, pode-se inferir que os servidores do Tribunal se encontram altamente engajados.

A análise do terceiro objetivo específico acerca da relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho é apresentada no Quadro 9. Nele, observa-se que o estilo de liderança transformacional tem uma relação de influência com o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF, apresentando um correlação significativa e moderada que impacta positivamente esse engajamento. Por sua vez, a liderança transacional mostra uma correlação significativa e positiva, embora de instensidade fraca. De outro modo, os estilos laissez-faire e autocrático revelam uma relação de influência negativa com o engajamento, que apesar de significativa é fraca.

Para o quarto objetivo específico, foram identificadas como características principais dos líderes, segundo a percepção dos

servidores, a empatia, capacidade de motivar, escuta ativa, colaboração em equipe, confiança mútua,

capacidade de fornecer feedback, entusiasmo e respeito pela equipe, habilidades estas que contribuem de modo significativo para o engajamento e estão alinhadas aos comportamentos do estilo transformacional, que demonstrou ser o mais eficaz e impactante na relação com o engajamento dos servidores do TRE-DF.

Considerando que não há muitas produções acadêmicas que abordem a relação de estilos de liderança e engajamento no trabalho no âmbito do setor público nacional, esta pesquisa oferece uma contribuição significativa para a literatura ao confirmar a relação de influência dos estilos de liderança transformacional, transacional, laissez-faire e autocrático e o engajamento no trabalho. Os resultados mostram a importância do desenvolvimento das lideranças por meio de capacitações voltadas para as habilidades Soft Skills e Power Skills, visando fortalecer a prática dos comportamentos associados à liderança transformacional e transacional entre os gestores do TRE-DF e delimitar o uso de determinados comportamentos associados aos estilos laissez- faire e autocrático somente em situações pontuais.

Para o TRE-DF, esta pesquisa contribui com o primeiro diagnóstico sobre os estilos de liderança de seus gestores, bem como sobre a primeira medição sobre o nível de engajamento no trabalho de seu corpo funcional. Os resultados podem ser utilizados como subsídios para o planejamento de ações de capacitação, promoção do engajamento da força de trabalho e também para a tomada de decisão pela administração do Tribunal.

Nesse contexto, considerando os resultados aferidos nos objetivos delineados, apresenta-se as seguintes propostas ao TRE-DF:

1. Elaboração e implementação de projeto de desenvolvimento contínuo de lideranças com o propósito de motivar e resgatar os gestores com capacitações que abordem as temáticas da inovação, criatividade, mudança cultural, propósito organizacional, comunicação assertiva e eficaz, formação de rede colaborativa, autoconhecimento, habilidades habilidades Soft Skills e Power Skills, preparando-os para o exercício da liderança contemporânea.

2. Elaboração e implementação de um plano de engajamento no trabalho baseado no Modelo de Engajamento de Gargantini et al., (2021) que identifica os

fatores clareza estratégica, autonomia valorização, segurança psicológica, ambiente acolhedor, clareza da expectativa, confiança e transparência, erros honestos, capacidade de execução e equidade como preditores do engajamento, com a possibiidade de implementar recompensas como o teletrabalho, tendo por objetivo aumentar os níveis de engajamento dos servidores e melhorar a prestação de serviços e o desempenho do Tribunal.

3. Elaboração e implementação de programa aberto a todos os servidores para o desenvolvimento de novas lideranças com foco nas temáticas de autoconhecimento, gestão de equipes, relações interpessoais, habilidades Soft Skills e Power Skills.

4. Implementação de avaliações periódicas dos gestores por seus servidores, assim como dos servidores por seus gestores, independente das avaliações relativas à progressão funcional, para mensurar o desempenho dos gestores e servidores, com critérios pré-estabelecidos, com o propósito de coletar subsídios para a capacitação e desenvolvimento de novas habilidades para a execução de atribuições ou exercício de determinada função ou cargo.

Esta pesquisa encontrou algumas limitações para a sua realização. Primeiramente, a dificuldade em encontrar estudos na literatura nacional e estrangeira sobre a relação entre o estilo de liderança e o engajamento de servidores do setor público, o que limitou as possibilidades de comparação dos resultados. O processo de coleta de dados também se mostrou mais complexo que o esperado, demandando um período de tempo mais longo do que o planejado para sua execução, ocasionando atraso no cronograma.

Uma limitação a ser considerada é a provável incidência dos efeitos da desejabilidade social em função da pesquisadora ser a gestora da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-DF, o que pode ter induzido os participantes a responderem as perguntas com o socialmente desejável (Burle, 2020). Outra limitação possível de ter ocorrido é o risco de viés de resposta decorrente do tamanho do questionário aplicado ser longo que pode ter contaminado as respostas e análise dos dados.

Recomendo que, no futuro, sejam realizadas outros estudos sobre a relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho, com a utilização de testes que levem a análises mais robustas para avaliar o nível da relação, bem como que permitam identificar estatisticamente as práticas de liderança que mais influenciam no engajamento (ex: regressões). A realização de investigações que identifiquem a influência de variáveis sócioprofissionais na relação entre estilo de liderança e engajamento também são necessárias. Outra sugestão seria a realização de entrevistas estruturadas ou a formação de grupos focais para ampliar a compreensão sob o ponto de vista não só dos servidores liderados mas também dos líderes.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABASILIM, U. D., Gberevbie, D. E., Osibanjo, O. A. Estilos de liderança e comprometimento dos funcionários: evidências empíricas da Nigéria. **Sábio Aberto**, 9 (3), 2019. https://doi.org/10.1177/2158244019866287

ALAMRI, M.Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. **Leadership e Organization Development Journal**,44(1),137-155, 2023. https://doi.org/10.110 8/LODJ-12 -2021- 054 4

AMBONI, B. F., Lopes, G. S. C., Morais, D. P., Rodrigues, A. Organizational Charismatic Leadership: Levels and Challenges Liderança Carismática: Níveis e Desafios. **REUNA**, 23(2), 77-95, 2018.

ARAÚJO, M. L.., Silvério, J. C. S., Barbosa, G. C. da S., Menezes, P. P. M. Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas. **Administração Pública e Gestão Social**, 15(1), 2023. https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13422

AVOLIO, B. J., Bass, B. M. Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) **Redwood City, CA: Mind Garden**, 2004.

AVOLIO, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449.

BAESSO, M. F; Lopes, G. S. C; Morais, D. P; Rodrigues, A. A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. **Navus, v.**7, n (3), p. 19-33, 2017.

BAILEY, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. The Meaning, Antecedent sand Out comes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. **International Journal of Management Reviews**, 19, pp. 31-53, 2017. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

BAKKER, A. B., Demerouti, E. Job Demands–Resources Teory: Taking Stock and Looking Forward. **Journal of Occupational Health Psychology**. Advance online publication, 2016. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. **São Paulo**: Edições 70, 2016.

BASS, B. M.From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.8, 1990.

BASS, BM e Avolio, BJ (1994). Liderança Transformacional e Cultura Organizacional**. Revista Internacional de Administração Pública**. https://doi.org/10.1080/01900699408524907

BENDASSOLLI, P. F., Magalhães, M. O., Malvezzi, S. Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. **Art Med Editora Ltda**, 2ed, 2014.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p. 33-50, 2002.

BORST, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. Explorando o modelo de envolvimento no trabalho com demandas de trabalho e recursos no governo: trazendo uma perspectiva psicológica. **Revisão da Administração de Pessoal Público**, 2019.https://doi.org/10.1177/0734371X17729870

BRITO, L. C. *et al.*. Vigor, dedicação e absorção: testando e analisando as dimensões do engajamento no trabalho em uma universidade pública federal. **Anais**, 2022. Disponível em: https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/139.pdf. Acesso em 5 mai 2024.

BURLE, Fernanda Rivera; TURGEON, Mathieu. Ação afirmativa e desejabilidade social. **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 26, n. 2, p. 283–322, 2020.

BURNING, C., Raso, C. C., Paula, A. Comportamento organizacional e intraempreendedorismo. **Intersaberes**, 2015.

BURNS, J. M. Leadership. **Harper and Row**, 1978.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. Engajamento de Servidores Públicos no Trabalho: Relatório. **ENAP**, 2021. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7198. Acesso em 15 de abr 2024.

CAMÕES, M. R. S., Gomes, A. O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021. https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572

CAMÕES, M. R. de S., Gomes, A. de O., Rizardi, B., Lemos, J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, 57(4), e2023–0061, 2023. https://doi.org/10.1590/0034-761220230061

CARLOMAGNO, Márcio Carlomagno; ROCHA, Leonardo Caetano da. Como criar categorias e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771

CARVALHO, Y. R.; Ideta, A. Y. A.; Costa, M. E. M. Estilo de Liderança no Ambiente Organizacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, *[S. l.]*, v. 10, n. 5, p. 2869–2883, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i5.13549.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **IPEA**, 2017.

CHEMERS, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. Group Dynamics: **Theory, Research, and Practice**, 4(1), 27-43, 2000.doi: 10.1037//1089-2699.4.1.27

CONGER, J. A.; Kanungo, R. N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral atributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 439-452, 1994.

CONTRERAS, F., Juarez, F., Cuero A. Y. A, Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M.,Foroudi, P. Fatores críticos para o comportamento inovador no trabalho em empresas latino-americanas: teste de um modelo exploratório. **Negócios e Gestão Cogente**, 7 (1), 2020.https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926

COSTA, G. G. Desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras: um estudo sobre relações preditivas da habilidade política e do estilo de liderança. 2023. 81 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — **Universidade de Brasília**, Brasília, 2023.

CNJ, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Quem somos. **CNJ**, 2024. Disponível em https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/. Acesso em 27 mar. 2024.

CNJ, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução N° 325. **CNJ**, 2020.

CF, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. **CF**, 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 21 ago. 2024.

DANCEY CP, REIDY J. Análise de correlação: o *r* de Pearson. In: Dancey CP, Reidy J. Estatística sem matemática para psicólogos: usando SPSS para Windows. Porto Alegre: **Artmed**; 2006.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200–221, 2015.

DIAS, S. L., Rocha, C. M., Grangeiro, R. D. R. **Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero**. 2022.

DECUYPERE, A., Schaufeli, W.Leadership and work engagement:Exploring explanatory mechanisms. **German Journal of Human Resource Management**, 34(1), 69-95, 2020. https://doi.org/10.1177/2397002219892197

FARIA, J. H., Meneghetti, F. K.Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, 2(2), 2011.

FERNANDES, C. S., Souza Júnior, A. A., Moraes, A. F. M. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista RASI**, 2020.

FERNANDES, C. M., Siqueira, M. M. M., Vieira, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2014.

FERREIRA, Bárbara Cardoso. Liderança virtual em gestão de projetos. Tese de Doutorado. **Instituto Politécnico de Coimbra**. **IPC – ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.** 2021.

FERREIRA, P., Carvalho, L., Christian, J., Valente, J. Engaja S/A: Um Retrato do Engajamento de Funcionários no Brasil. **FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) e Grupo Talenses**, 2023.

FONSECA, A. M. de O., Porto, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, 2013.

FONSECA, A. M. O., Porto, J. B., Borges-Andrade, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 19, 290-310, 2015.https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404

GARGANTINI, T., Sherlock, J., Daly, M., & Israel, D. (2021). **Guia Prático de Engajamento de Equipes**. Movimento Pessoas à Frente.

GIAO H. N. K., Hung P. C. The impact of leadership style on job satisfaction of District 3 Party Committee employees, Ho Chi Minh City. **Journal of Finance and Marketing**, 23–34, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar um projetos de pesquisa. **Ed. Atlas**. 7ª Edição, 2022.

GONÇALVES, M.N.C. Estilos de Liderança: Um Estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores. Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais, **Universidade Fernando Pesso**a, 129, 2008.http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf.

GUILLAUME, Y. Aproveitando diferenças demográficas nas organizações: O que modera os efeitos da diversidade no local de trabalho?, doi: 10.1002/job.2040, **Journal of Organizational Behavior**, J. Organiz. Comportamento, 38(2), 276-303, 2017.

HEE, O., Ibrahim, R., Kowang, T., Fei, G. C. Employee Engagement as a Mediator Between Transformational Leadership and Employee Performance**. Asian Journal of Scientific Research**. 11. 441-448. 10.3923/ajsr.2018.441.448.

HUNTER, J. C.O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. **Sextante**, 2004.

IQBAL, Zulfiqar et al.. Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscient iousness. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, Basel**, v. 11, n. 3, p. 667-685, 2021.

ISIDRO, F. A. Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. Dissertação (Mestrado em Administração –Gestão Social e Trabalho) – **Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UnB**, 2006.

JEKELLE, H. E.Leadership Styles Dimensions and Organizational Commitment Nexus: Evidence from a Public Sector in Nigeria. **Journal of Economics and Business**, 4(1), 255–271, 2021. https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.336

Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and dis engagement at work. **Academy of management journal**, 33(4), pp. 692-724, 1990. https://doi.org/10.2307/256287

KAHNEMAN, D. Mapas de Racionalidade Limitada: Psicologia para Economia Comportamental, doi: 10.1257/000282803322655392, **The American Economic Review**, 93(5), 1449-1475, 2013

KATZ, D. e Kahn, R. L. Psicologia Social das Organizações, **Editora Atlas S. A**, 1976.

KUHNERT, K. W.,Lewis, P. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/DevelopmentalAnalysis. **The Academy of Management Review**. v. 12, n. 4, pp. 648-657, 1987.

MANSOR, A.N, Abdullah, R., Jamaludin, K.A. A influência da liderança transformacional e da confiança dos professores nos diretores no comprometimento profissional dos professores. **Humanit Soc Sci Commun 8** , 302 (2021). https://doi.org/10.1057/s41599-021-00985-6

MARCONI, M. A., Lakatos, E. M. Metodologia Científica. 5. ed. 2. reimpr. **Atlas**, 2008.

MARTINS, H. F.; Marini, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.

MASLACH, C., Leiter, M. P.The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to doabout it. **Jossey-Bass**, 1997.

MELO, E. Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4(2), 31-62, 2004.

MOURÃO, L., Faiad, C., Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. ***Estudos de Psicologia***, *21(3), 293–304.*https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028

NAWAZ, Z. A. K. D. A., Khan, PhD, I. Leadership theories and styles: A literature review. **Leadership**, 16(1), 1-7, 2016.

NETO, A. C., Tarune, B., Santos, C. M. M., Lima, G. S. Executivos Brasileiros: Na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, 14(32), 35-49, 2012.

NOVAL, C. M., Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Zawadzki, P. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 92-114, 2022. https://doi.org/10. 50 07/1983 - 4535.2022 .e83510

OLIVEIRA, L. B. D., Rocha, J. D. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 19, 415 – 431, 2017.https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64. 3373

OLIVEIRA, F. D. S. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Universidade Federal de Pernambuco**, 2015.

OLIVEIRA, T. C. A. Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma revisão integrativa. 2024. 29 fl. – Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, **Universidade Federal de Campina Grande**. – Sousa/PB – Brasil, 2024. Disponível em: http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/35997

OMOLAYO, B. Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: a case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. **Bangladesh e-Journal of Sociology**, v. 4, n. 2, p. 30-37, 2007.

ÖZARALLI, N. Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003.

PEARCE, J. L., L. W. Porter. Respostas dos funcionários ao feedback formal da avaliação de desempenho. J. **Psicologia Aplicada**, 71: 211-218, 1986.

PEREIRA, F. R. A influência de estilos de liderança sobre o desempenho individual na Câmara dos Deputados. 2022. ix, 73 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) — **Universidade de Brasília**, Brasília, 2022.

PEREIRA, L. DE T. K.; Godoy, D. M. A.; Terçariol, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 22, n. 3, p. 422–429, 2009.

PIFFER, T. P. Estilos de liderança e suas relações com o engajamento e comprometimento: um estudo na Procuradoria-Geral Federal. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - **Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2008.

PUC-RS. Pontífica Universidade Católica do Rido Grande do SUL. Soft Skills, o que são, sua importância e como desenvolvê-las**. PUC-RS.** Disponível em https://online.pucrs.br/blog/soft-skills. Acesso em 25 nov. 2024.

REZENDE, F. V., Neto, A. C.,Tanure, B. A percepção de executivos e executivas sobre os estilos de liderança. **Reuna**, 19(4), 107-130, 2014.

RODRIGUES,S. A., Silva, M. D. S., Sousa, F. R. L. De., Frade, C. M. Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. **Revista Gestão e Conexões**, 2019.DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23242.84-104. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/23242. Acesso em: 29 mar. 2024.

SANT'ANNA, A. S., Campos, M. S., Lótfi, S. Liderança: o que pensam executivos Brasileiros sobre o tema? RAM - **Revista de Administração Mackenzie**, 13(6), 48-76, 2012.

SANTOS, M. M., Porto, J. B., Borges-Andrade, J. E. Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(4), 1750-1757, 2021. https://doi.org/10.5935/ rpot/2021.2.22196.

SCHAEFER, R., Minello, I., Oliveira, R., Medianeira, V., Costa, F. (2015). Novos Contextos Demandam Novos Líderes: Uma Revisão Histórica das Pesquisas Sobre Liderança. **Business and Management Review**. 4. 332-343.

SCHAUFELI, W. B. Whatisengagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz., E. Soane (Eds.), **Employee Engagement in Theoryand Practice** (pp. 3-37), 2013.

SCHAUFELI, W. B., Dijkstra, P., Vazquez, A. C. O engajamento no trabalho. **Casa do Psicólogo**, 2013.

SCHAUFELI W.B., Salanova, M., González-Romá V., Bakker, A.B. A medição do engajamento e do burnout: uma abordagem analítica fatorial confirmatória de duas amostras. **J Felicidade Stud** 3(1):71–92, 2002a. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

SCHEIN, E. (2004). Organizational culture and leadership (3ª ed.). **Jossey-Bass: San Francisco**.

SILVA, C. R., Gobbi, B. C., Simão, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, A. C. R. de. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. 2. ed. 2. Reimpr. **Atlas**, 2008.

SILVA, N. S. O. da; Mourão, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000100015&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 23 mar. 2024.

SILVA JUNIOR, D. I., Ferreira, M. C., Valentini, F. Propriedades psicométricas da Escala de Engajamento no trabalho de Professores (EEP).Psicol. teor. prat., **São Paulo**, v. 22, n. 1, p. 109-126, 2020 .

SILVA, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração São Paulo**, 48(1), 34-52, 2013.

SILVA, B. E., Ruffato, J., Gonçalves, J. Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola. **R. Adm. Faces Journal Belo Horizonte**, v.22, n.2, p. 110-129, 2023.

SILVA, F., Paschoal, T., Coelho, F. A., Júnior. Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal**. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. 22. E 92710, 2024.

SOUSA, M. B. B., Correira, P. M. A. R. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. **Revista da FAE**, *[S. l.]*, v. 25, n. 1, 2022. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/751. Acesso em: 21 abr. 2024.

SUSANTO, P. C., Syailendra S., Suryawan, R. F. Determinação da Motivação e Desempenho: Análise da Satisfação no Trabalho, Engajamento e Liderança dos Colaboradores. **Jornal Internacional de Negócios e Economia Aplicada**, v. 2, pág. 59–68, 2023. DOI: 10.55927/ijbae.v2i2.2135. Disponível em: https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijbae/article/view/2135. Acesso em: 7 abr. 2024.

STOGDILL, R. M. Leadership, member ship and organization. **Psychological Bulletin**, 47,1-14, 1950. doi: 10.1037/h0053857

TANNENBAUM, R., Schmidt, W. H. **How to choose a Leadership Pattern**. **Harvard Business Review**, p. 166, 1973.

THANH, NH., Quang, NV. Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. **Sage Open**, 12(2), 2022. https://doi.org/10.1177/21582440221094606

THANH, NH., Quang, NV., Anh, N N.The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. **Humanit Soc Sci Commun 9** , 340, 2022. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7

TCU, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais. **TCU**, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2024.

TCU, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Públicas.**TCU**, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2021.

TCU, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e de Planejamento entidades da administração pública**.** Versão 2. **TCU**, Secretaria, Governança e Gestão, 2014. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

THOMAS, CH. Uma nova escala de medição para o envolvimento dos funcionários: Desenvolvimento de escala, teste piloto e replicação. **Acad. Gerenciar. Proc**., 2006.

TRE-DF, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL. Resolução N° 7839. **TRE-DF**, 2020.

TRE-DF, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL. Planejamento Estratégico 2021-2026. **TRE-DF**, 2022. Disponível em https://www.tre-df.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-df.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/tre-df_arquivos_planejamento_estrategico/planejamento-estrategico-tre-df-2021-2026-v.6/@@download/file/Planejam. Acesso em 2 de mar. 2024.

TRE-DF, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL. Relatório de Gestão. **TRE-DF**, 2023. Disponível em https://www.tre-df.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-df.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao-tcu/tre-df-relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-tre-df-2023-2024/@@download/file/Relat%C3. Acesso em 2 de mar. 2024.

TRE-DF, TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL. Painel Força de Trabalho Atual. **TRE-DF**, 2024. Disponível em https://paineis.tre-df.jus.br/sense/app/5b19066c-d0f5-467d-b5be-b9d70bc26701/sheet/d9cf5938-caf9-4c09-82c8-96e599982666/state/analysis

TURANO, L. M., Cavazotte, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, 20(4), 2016 https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075

VAN T., L., Schaufeli, W. B., Van den B., A., Van Rhenen, W. A Corporate Purpose as an Antecedentt o Employee Motivationand Work

Engagement. **Frontiers in Psychology,** 2020**.** 11. 10.3389/fpsyg.2020.572343.

VAZQUEZ, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validatio of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, 20, 207-217. doi: 10.1590/1413-8271201520020

VIEIRA, R. de A., Puente-Palacios, K. E. O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho**. Psicologia: Teoria E Pesquisa**, *39*, 2023.

WAMALWA, L. S.Transactional and transformational leadership styles, sensing, seizing, and configuration dynamic capabilities in Kenyan firms. **Journal of African Business**, 24(3), 4 4 4 – 466, 2023. https://doi.org/10.10 8 0/152289

WEFALD, A. J., Reichard, R. J., Serrano, S. A. Ajustando o engajamento em uma rede nomológica: a relação do engajamento com a liderança e a personalidade. **Jornal de Liderança e Estudos Organizacionais**, 18 (4), 522-537, 2011.https://doi.org/10.1177/1548051811404890

YAMMARINO, F. Leadership: Past, present, and future. **Journal of Leadership e Organizational Studies**, 20(2), 149–155, 2013. https://doi.org/ 10.18533/journal. v8i2.1582

ZAHARI, N., Kaliannan, M.Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. **Review of Public Personnel Administration**, 2022. Recuperado de https://doi.org/10.1177/0734371X221106792

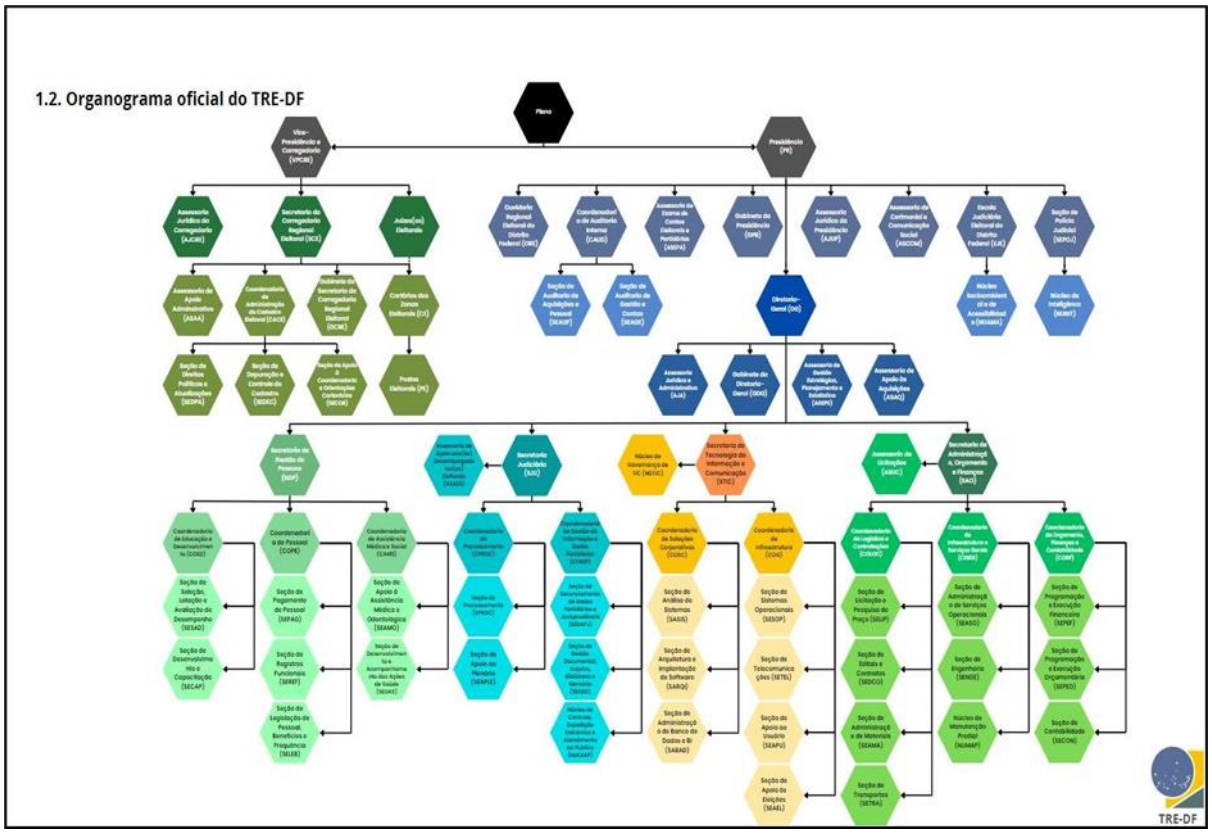
ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J., Echeimberg,J. de O., Leone, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. **J. Hum. Growth Dev**., v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018.

APÊNDICES

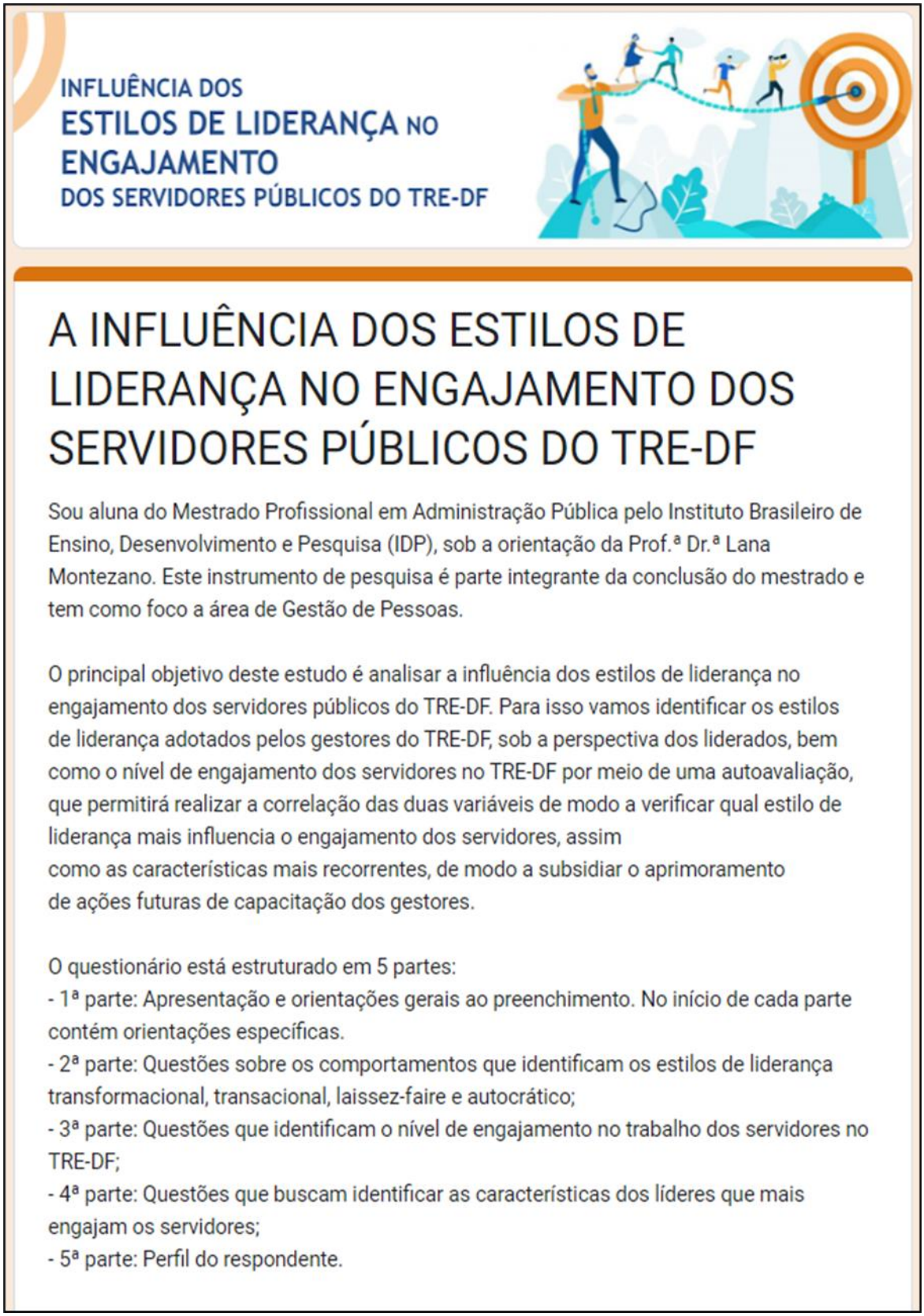
APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – ORGANOGRAMA OFICIAL DO TRE-DF



APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS



É fundamental que suas respostas reflitam exatamente a sua **percepção** para que representem de forma consistente a realidade, de modo que não existem respostas certas ou erradas. E solicito a gentileza em responder todas as questões do questionário, que requer somente uns 10 minutos do seu tempo.

Informo que sua participação é **voluntária** e tem como finalidade contribuir para o diagnóstico da realidade do TRE-DF acerca dos estilos de liderança e características do líder que mais influenciam o engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF e, ao responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar, estando ciente e consentido. Os dados desta pesquisa são **confidenciais**, mantendo-se o sigilo das informações individuais.

Sua participação é **primordial** para o sucesso desta pesquisa que visa aperfeiçoar as práticas de gestão de pessoas por meio das ações de capacitação dos gestores e servidores do TRE-DF e, consequentemente, a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos pelo e-mail **adrianacp@tre-df.jus.br**

Desde já agradeço de coração sua colaboração e participação.

Adriana Aparecida Coelho Pereira
Mestranda do IDP/Brasília
Servidora do TRE-DF

P.S.: *solicito que não repassem este formulário para outros(as) servidores(as) a fim de garantir informações autênticas do corpo de servidores(as) deste Tribunal.*

adrianacp@tre-df.jus.br Mudar de conta

Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Você concorda em participar, voluntariamente, desta pesquisa? *

- ○ Sim
- ○ Não

* Indica uma pergunta obrigatória

Questões sobre os estilos de liderança

Nesta seção, tem-se como objetivo identificar os estilos de liderança adotados pelos gestores do TRE-DF. Estilo de Liderança é conceituado como o conjunto de condutas escolhidas pelos líderes em suas relações com seus liderados que interferem na performance da organização. Nesta pesquisa usaremos como referência os estilos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e autocrático.

1. Seu líder fornece assistência em troca dos seus esforços? *

- ◯ 1 - de nenhum jeito
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

2. Seu líder reexamina suposições críticas para questionar se elas são apropriadas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

3. Seu líder não interfere até que os problemas se tornem sérios? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

4. Seu líder concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

5. Seu líder evita envolver-se quando surgem questões importantes? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4. com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

6. Seu líder partilha sobre seus valores e crenças mais importantes? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

7. Seu líder está ausente quando necessário? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

8. Seu líder busca diferentes perspectivas ao resolver problemas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

9. Seu líder fala com otimismo sobre o futuro? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

10. Seu líder inspira orgulho em você por estar associado a ele(a)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

11. Seu líder discute em termos específicos quem é responsável por atingir as metas de desempenho? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

12. Seu líder age somente quando os erros acontecem? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

13. Seu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

14. Seu líder especifica a importância de ter um forte senso de propósito? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

15. Seu líder investe seu tempo a ensinar e treinar? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

16. Seu líder deixa claro o que se pode esperar receber quando as metas de desempenho forem alcançadas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

17. Seu líder mostra que acredita firmemente em " não se mexe no que está dando certo" "? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

18. Seu líder vai além do interesse próprio pelo bem do grupo? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

19. Seu líder trata você como indivíduo e não apenas como membro de um grupo? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez m quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

20. Seu líder demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ser necessário agir? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

21. Seu líder age de forma que consiga seu respeito por ele(a)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

22. Seu líder concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

23. Seu líder considera as consequências morais e éticas nas decisões? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

24. Seu líder se mantém a par de todos os erros? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

25. Seu líder demonstra uma sensação de poder e confiança? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

26. Seu líder articula uma visão positiva e motivadora de futuro? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

27. Seu líder direciona a sua atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

28. Seu líder evita tomar decisões? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

29. Seu líder considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

30. Seu líder orienta você a olhar os problemas de diferentes ângulos? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

31. Seu líder te ajuda no desenvolvimento dos seus pontos fortes? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

32. Seu líder sugere novas alternativas ou maneiras de realizar e concluir as tarefas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

33. Seu líder demora a responder a questões urgentes? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

34. Seu líder enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

35. Seu líder manifesta satisfação quando você corresponde às expectativas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

36. Seu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

37. Seu líder é eficaz em atender as suas necessidades relacionadas ao trabalho? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

38. Seu líder utiliza métodos de liderança que são satisfatórios? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

39. Seu líder faz com que você faça mais do que esperava? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

40. Seu líder é eficaz em representar você perante níveis hierárquicos superiores? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

41. Seu líder trabalha com você de forma satisfatória? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

42. Seu líder aumenta seu desejo de obter sucesso? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

43. Seu líder é eficaz em atender as demandas da organização? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

44. Seu líder contribui para aumentar sua vontade de dedicar-se mais no trabalho? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

45. Seu líder lidera um grupo que é eficaz? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

46. Seu líder não aceita participação da equipe na tomada de decisão, prevalecendo sempre sua vontade em todas as situações? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

47. Seu líder não é receptivo às contribuições apresentadas por seus liderados? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

48. Seu líder não escuta seus liderados e impõe o modo como as atividades devem ser realizadas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

49. Seu líder canaliza o processo de formulação de objetivos sem ouvir sua equipe? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

50. Seu líder exige de modo energético o cumprimento das metas estabelecidas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

51. Seu líder aplica punições quando as regras são descumpridas? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

52. Seu líder foca nas atividades e não nos liderados? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

53. A comunicação do seu líder é formal e hostil? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

Questões sobre o Engajamento no Trabalho

Nesta Seção, tem-se como objetivo a identificação do nível de engajamento no trabalho dos servidores no TRE-DF. O engajamento no trabalho é conceituado como um estado psicológico difuso, de natureza afetiva-cognitiva, que se exterioriza por meio da dedicação, vigor e absorção ao trabalho. Para mensurar o engajamento no trabalho será utilizado a Escala de UWES-9, que aborda o engajamento no trabalho sob a perspectiva das dimensões do vigor, dedicação e absorção.

1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia (Vigor)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

2. No meu trabalho me sinto forte e vigoroso(a) (Vigor)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

3. Estou entusiasmado(a) com meu trabalho (Dedicação)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

4. Meu trabalho me inspira (Dedicação)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

5. Quando acordo de manhã tenho vontade de ir trabalhar (Vigor)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

6. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente (Absorção)? *

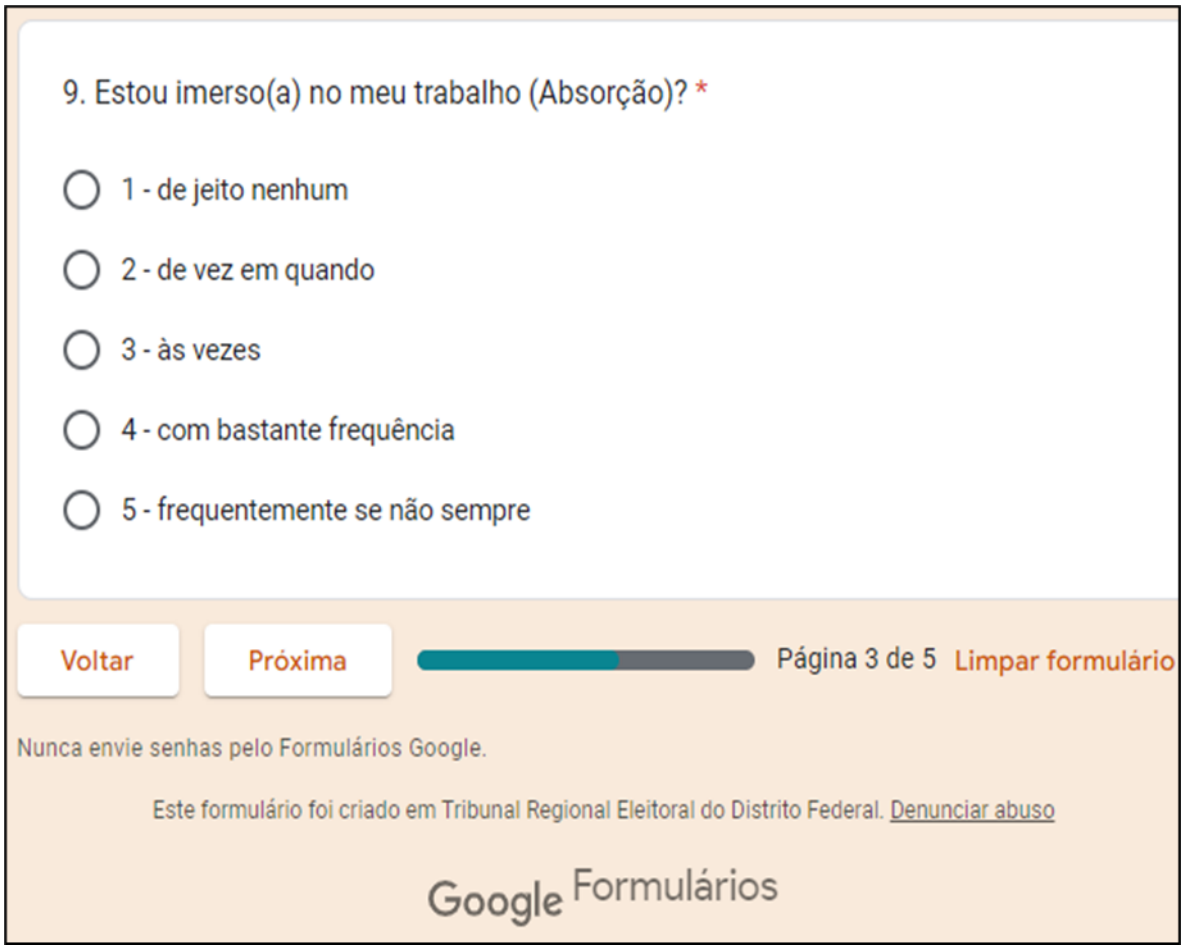
- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

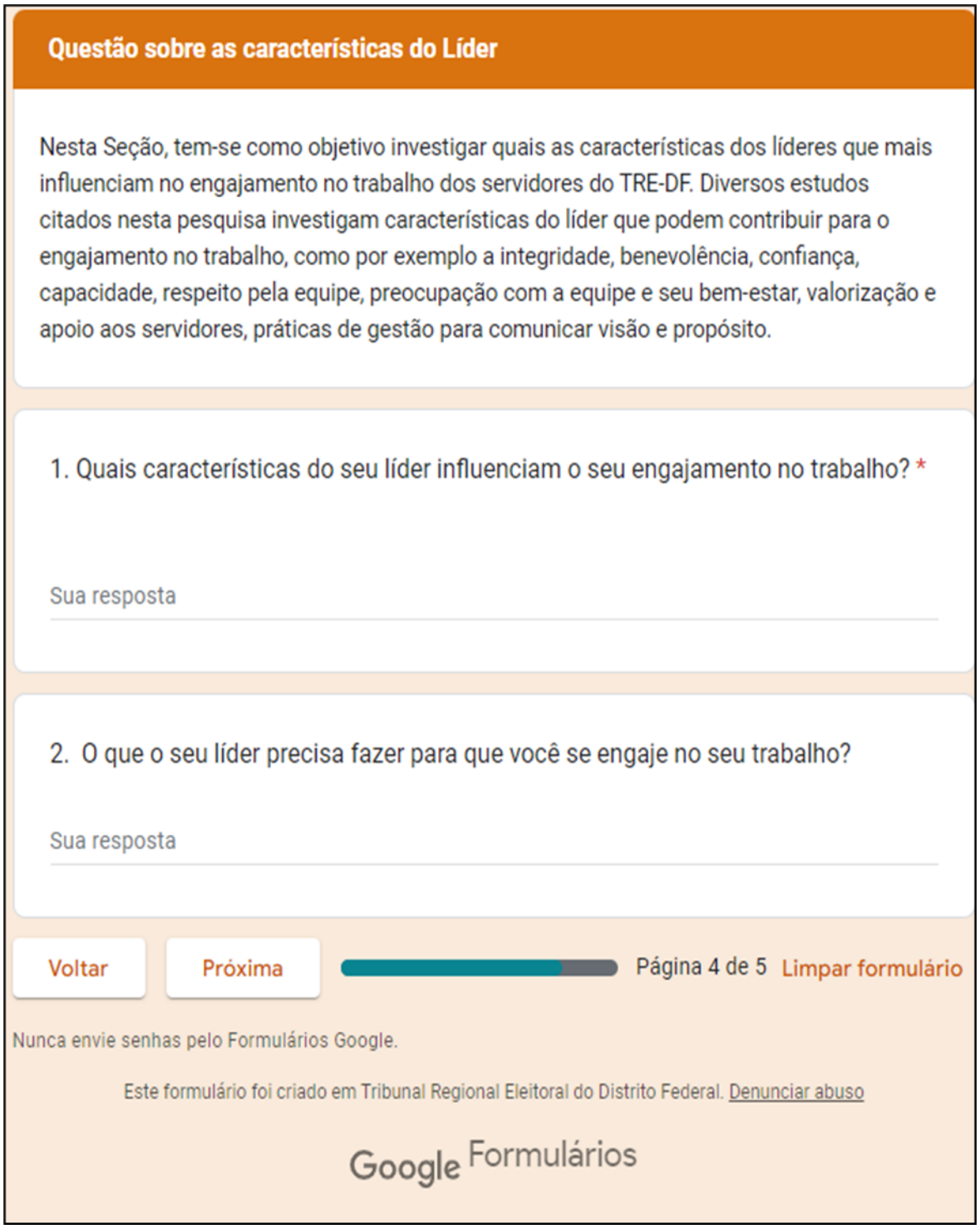
7. Tenho orgulho do trabalho que faço (Dedicação)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre

8. Eu me empolgo quando estou trabalhando (Absorção)? *

- ◯ 1 - de jeito nenhum
- ◯ 2 - de vez em quando
- ◯ 3 - às vezes
- ◯ 4 - com bastante frequência
- ◯ 5 - frequentemente se não sempre


9. Estou imerso(a) no meu trabalho (Absorção)? *
1 - de jeito nenhum
2 - de vez em quando
3 - às vezes
4 - com bastante frequência
5 - frequentemente se não sempre
Voltar
Próxima
Página 3 de 5
Limpar formulário
Nunca envie senhas pelo Formulários Google.
Este formulário foi criado em Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Denunciar abuso
Google Formulários



Questão sobre as características do Líder

Nesta Seção, tem-se como objetivo investigar quais as características dos líderes que mais influenciam no engajamento no trabalho dos servidores do TRE-DF. Diversos estudos citados nesta pesquisa investigam características do líder que podem contribuir para o engajamento no trabalho, como por exemplo a integridade, benevolência, confiança, capacidade, respeito pela equipe, preocupação com a equipe e seu bem-estar, valorização e apoio aos servidores, práticas de gestão para comunicar visão e propósito.

1. Quais características do seu líder influenciam o seu engajamento no trabalho? *

Sua resposta

2. O que o seu líder precisa fazer para que você se engaje no seu trabalho?

Sua resposta

Voltar Próxima Página 4 de 5 Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Denunciar abuso

Google Formulários

Perfil do(a) Respondente

Solicito responder as questões para conhecimento de seu perfil socioprofissional, de modo a permitir a caracterização do perfil do(a) respondente e outras análises dos dados.

Sexo: *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiro não dizer

Estado civil: *

- ◯ Solteiro(a)
- ◯ Casado(a)
- ◯ Em união estável
- ◯ Divorciado(a)
- ◯ Viúvo(a)

Possui filhos(as)? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Possui filhos(as)? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Sua faixa etária: *

- ◯ menos de 20 anos
- ◯ de 20 a 24 anos
- ◯ de 25 a 29 anos
- ◯ de 30 a 34 anos
- ◯ de 35 a 39 anos
- ◯ de 40 a 44 anos
- ◯ de 45 a 49 anos
- ◯ de 50 a 54 anos
- ◯ de 55 a 60 anos
- ◯ maior que 60 anos

Nível de escolaridade completo: *

- ◯ Ensino Médio
- ◯ Graduação/ Tecnólogo
- ◯ Especialização
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutorado
- ◯ Pós-doutorado

É servidor(a) público(a) concursado(a)? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Esfera de Poder do órgão de origem: *

- ◯ Judiciário
- ◯ Executivo
- ◯ Legislativo
- ◯ Sem vínculo

Esfera do Governo do órgão de origem: *

- ◯ Federal
- ◯ Estadual/Distrital
- ◯ Municipal
- ◯ Sem vínculo
- ◯ Outro: _____

Situação funcional: *

- ◯ Servidor(a) efetivo(a) do quadro do TRE-DF
- ◯ Servidor(a) requisitado(a)
- ◯ Servidor(a) cedido(a)
- ◯ Servidor(a) removido(a)
- ◯ Servidor(a) com lotação provisória
- ◯ Servidor(a) sem vínculo ocupante de cargo em comissão

Tempo de exercício no TRE-DF: *

- ◯ Menos de 5 anos
- ◯ De 5 a 9 anos
- ◯ De 10 a 14 anos
- ◯ De 15 a 19 anos
- ◯ De 20 a 24 anos
- ◯ De 25 29 anos
- ◯ Mais de 30 anos

Qual sua lotação atual?

- ◯ Unidades vinculadas à Presidência, Diretoria-Geral, SAO, SGP e STIC
- ◯ Unidades vinculadas à SJU e SCE
- ◯ Zonas Eleitorais

A unidade em que você está lotado(a) tem quantos(as) servidores(as)?

- ◯ Até 3 servidores(as)
- ◯ De 3 a 5 servidores(as)
- ◯ De 5 a 7 servidores(as)
- ◯ De 7 a 9 servidores(as)
- ◯ De 9 a 11 servidores(as)
- ◯ Mais de 11 servidores(as)

Você possui algum tipo de experiência em função de gestão ou cargo de gestão? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Ocupa função ou cargo de gestão? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Tempo de atuação em função ou cargo de gestão: *

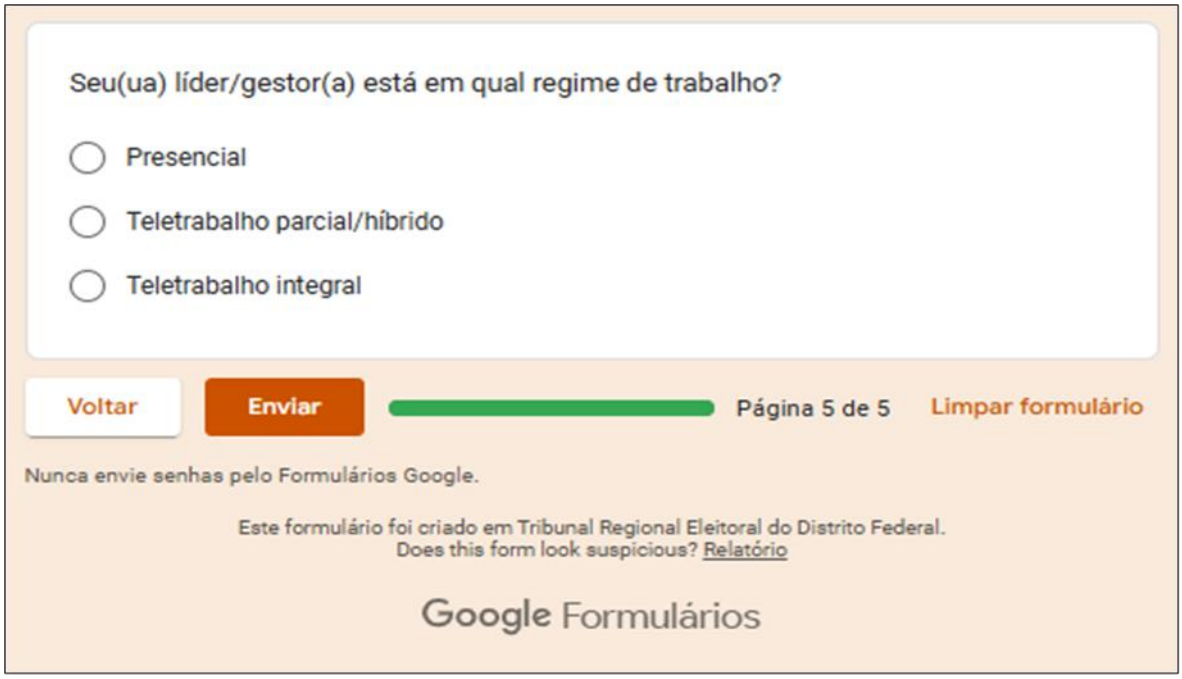
- ◯ Menos de 5 anos
- ◯ De 5 a 9 anos
- ◯ De 10 a 14 anos
- ◯ De 15 a 19 anos
- ◯ De 20 a 24 anos
- ◯ De 25 a 29 anos
- ◯ Mais de 30 anos
- ◯ Não se aplica

Qual o seu regime de trabalho?

- ◯ Presencial
- ◯ Teletrabalho parcial/híbrido
- ◯ Teletrabalho integral

Sua opção pelo regime de trabalho foi por:

- ◯ Interesse próprio
- ◯ Interesse do gestor
- ◯ Interesse próprio e do gestor


Seu(ua) líder/gestor(a) está em qual regime de trabalho?
Presencial
Teletrabalho parcial/híbrido
Teletrabalho integral
Voltar
Enviar
Página 5 de 5
Limpar formulário
Nunca envie senhas pelo Formulários Google.
Este formulário foi criado em Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.
Does this form look suspicious? Relatório
Google Formulários

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DA PESQUISA

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO DF
Praça Municipal Qd. 02, Lote 06 - Bairro Plano Piloto - CEP 70094-901 - Brasília - DF - http://www.tre-df.jus.br

PROCESSO : 0004942-84.2024.6.07.8100
INTERESSADO : SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
ASSUNTO : Aplicação de pesquisa - autorização.

Decisão nº 4200 / 2024 - TRE-DF/PR/DG/GDG

Trata-se de procedimento inaugurado pela Secretária de Gestão de Pessoas, por intermédio do requerimento 1642408, em que solicita autorização para realizar pesquisa aos (às) servidores(as) públicos(as) que trabalham neste Tribunal, com o objetivo geral de mensurar a influência que os estilos de liderança exercem sobre o engajamento dos(as) servidores(as) no TRE-DF.

Informa que a pesquisa será executada por meio da aplicação de questionário de forma *online* (1642962), elaborado no *Google Forms*, a ser divulgada pelos canais de comunicação institucionais (*e-mail e chat*) a todos(as) os(as) servidores(as) públicos(as) que laboram no Tribunal, sejam eles(as) efetivos(as), requisitados(as), cedidos(as), removidos(as), em exercício provisório ou sem vínculo, distribuídos nas 93 (noventa e três) unidades que compõem a estrutura organizacional, sendo voluntária a participação.

Convém salientar que a servidora Adriana Aparecida Coelho Pereira, Secretária da SGP, foi contemplada no processo seletivo para concessão de bolsas de estudos para custeio de curso de pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado Profissional em Administração Pública, promovido pelo Instituto de Desenvolvimento e Pesquisa - IDP, conforme Portaria Diretoria-Geral 144 (1298982).

Conforme Declaração juntada aos autos (1642416), a mencionada servidora se submeteu à Banca de Qualificação na defesa do trabalho intitulado: "INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO TRE-DF".

De pronto, há que se consignar as vantagens da aplicação da pesquisa no âmbito deste Tribunal:

- a pesquisa vai permitir coletar dados relevantes sobre o comportamento dos servidores e sua percepção em relação aos líderes, podendo ajudar na compreensão dos fatores que afetam o engajamento;

- a análise dos resultados da pesquisa pode ser objeto de projetos e subsídios para adaptar estratégias e melhorar as práticas de gestão, refletindo inclusive na produtividade dos servidores.

Desse modo e considerando a relevância do trabalho e os frutos que podem gerar em benefício do Tribunal, autorizo a aplicação da pesquisa nos termos propostos.

À SGP para ciência e prosseguimento.

Guilherme de Sousa Juliano
Diretor-Geral Substituto

Documento assinado eletronicamente por **Guilherme de Sousa Juliano**, **Diretor-Geral Substituto**, em 03/07/2024, às 12:39, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.tre-df.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **1643133** e o código CRC **4D4DBBD2**.

0004942-84.2024.6.07.8100 1643133v3

APÊNDICE D - E-MAIL ENVIADO AOS SERVIDORES EM 5/7/2024

---------- Forwarded message ---------
De: **ADRIANA APARECIDA COELHO PEREIRA** <adrianacp@tre-df.jus.br>
Date: sex., 5 de jul. de 2024 às 12:58
Subject: Fwd: Pesquisa de Mestrado
To: SERVIDORES <servidores@tre-df.jus.br>

Prezados(as) servidores(as),

Na qualidade de mestranda pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Lana Montezano, cujo tema de pesquisa de mestrado é **"A influência dos estilos de liderança no engajamento dos(as) servidores(as) públicos(as) do TRE-DF"**, venho solicitar o preenchimento da pesquisa abaixo, como parte integrante da conclusão de mestrado, cujo foco é a área de Gestão de Pessoas:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczzRoRXzZnifPA9LujibV77UUrUcEHZWETEAyZXHCPbiNF7A/viewform

Ressalto que a pesquisa foi autorizada pelo Senhor Diretor-Geral Substituto no Processo SEI: 0004942-84.2024.6.07.8100.

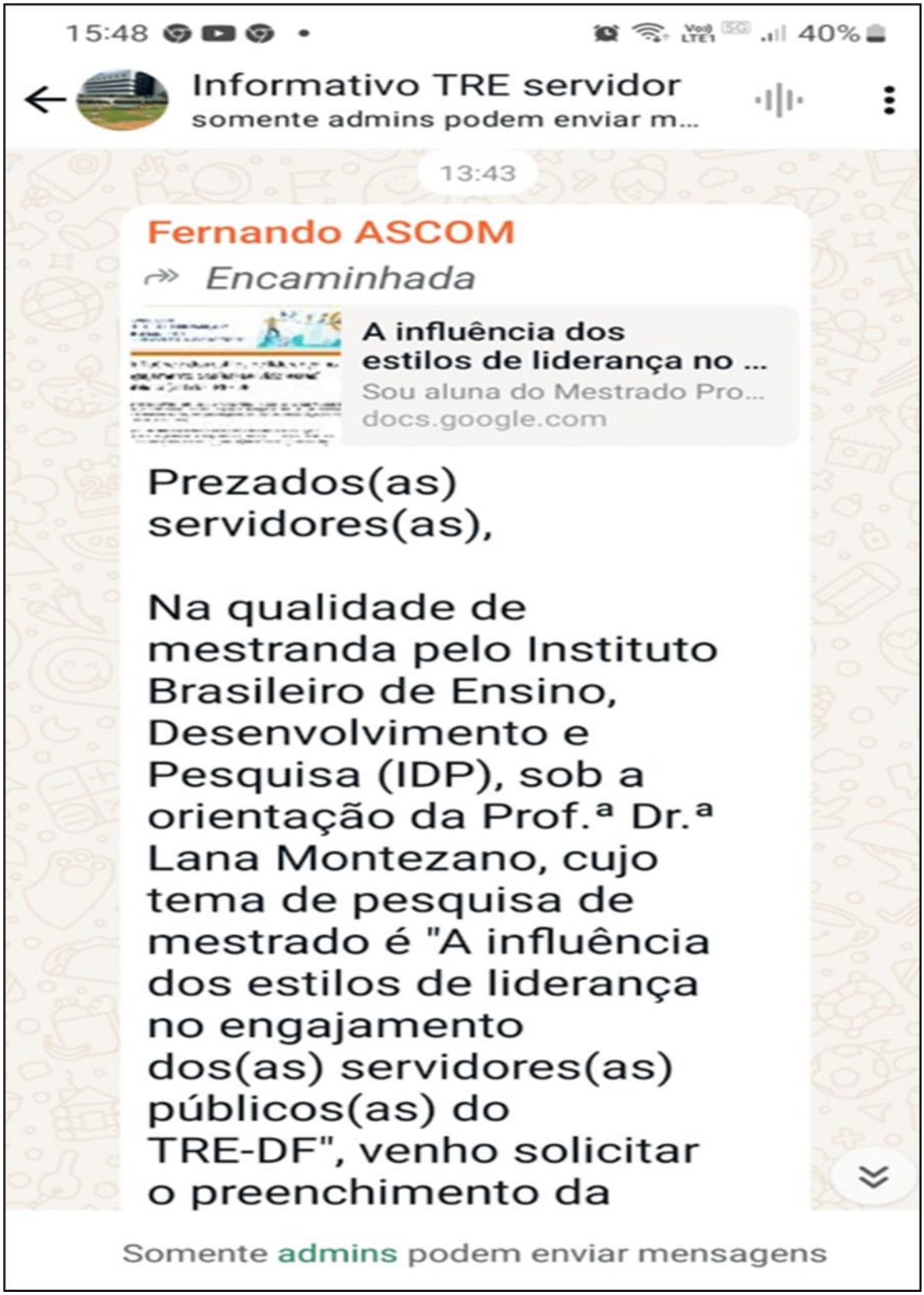
Agradeço, desde já, sua colaboração.

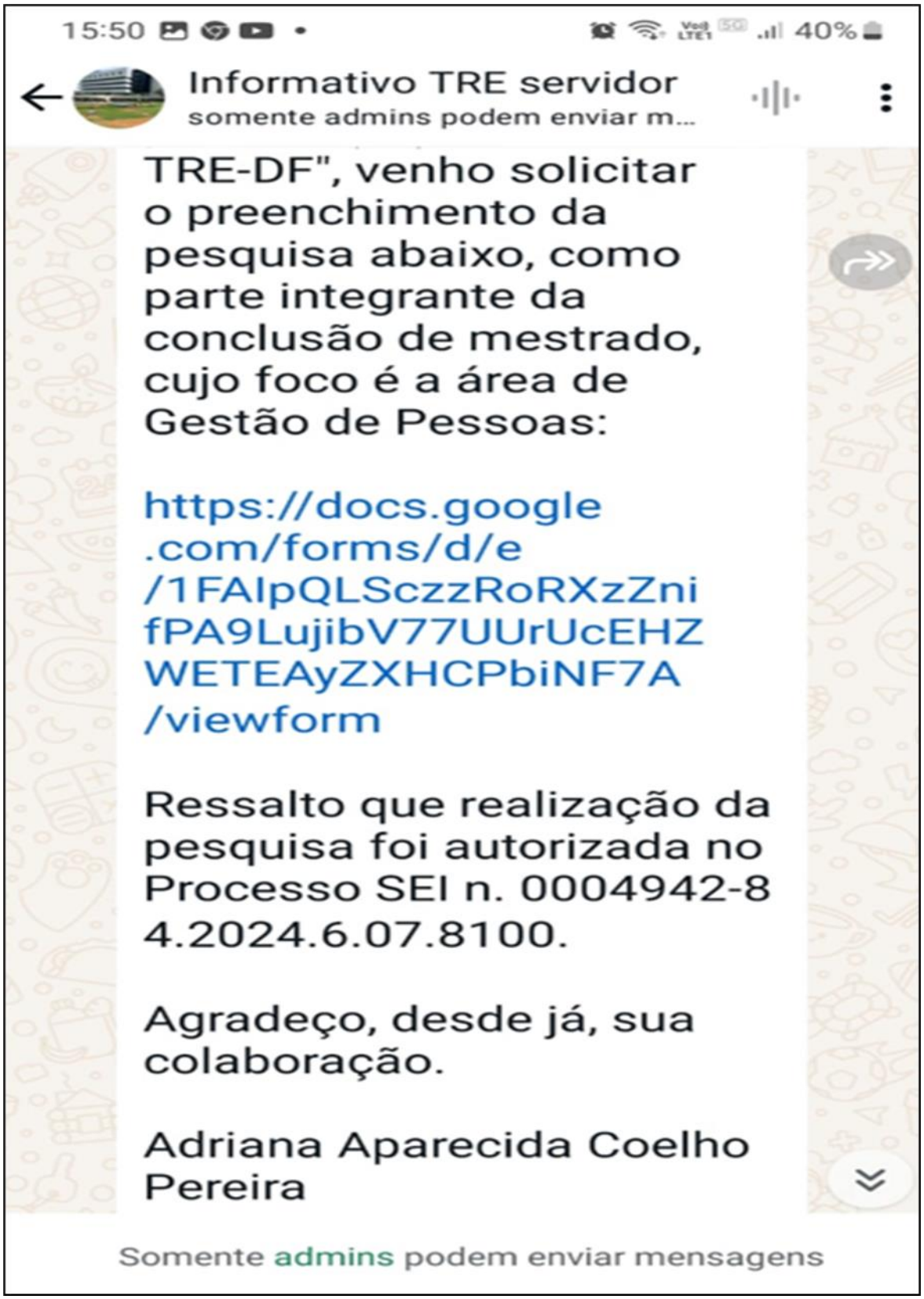
TRE-DF

Adriana A. Coelho Pereira
Secretária de Gestão de Pessoas
SGP/TRE-DF
✆ 3048.4291
@ adrianacp@tre-df.jus.br

https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=1664c7491d&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f:1813461791856086741&simpl=msg-f:1813461791856... 1/1

APÊNDICE E – PRINT DA MENSAGEM POSTADA NO GRUPO INFORMATIVO TRE




15:50
40%
Informativo TRE servidor
somente admins podem enviar m...
TRE-DF", venho solicitar o preenchimento da pesquisa abaixo, como parte integrante da conclusão de mestrado, cujo foco é a área de Gestão de Pessoas:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczzRoRXzZnifPA9LujibV77UUrUcEHZWETEAyZXHCPbiNF7A/viewform
Ressalto que realização da pesquisa foi autorizada no Processo SEI n. 0004942-84.2024.6.07.8100.
Agradeço, desde já, sua colaboração.
Adriana Aparecida Coelho Pereira
Somente admins podem enviar mensagens

APÊNDICE F – E-MAIL ENVIADO AOS SERVIDORES EM 2/8/2024

Pesquisa de Mestrado da servidora do TRE-DF: Adriana Aparecida Coelho Pereira
1 mensagem

ADRIANA APARECIDA COELHO PEREIRA <adrianacp@tre-df.jus.br> 2 de agosto de 2024 às 17:19
Para: SERVIDORES <servidores@tre-df.jus.br>

Prezados(as) servidores(as),

Na qualidade de mestranda pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Lana Montezano, cujo tema de pesquisa de mestrado é ***"A influência dos estilos de liderança no engajamento dos(as) servidores(as) públicos(as) do TRE-DF"***, venho solicitar o preenchimento da pesquisa abaixo, como parte integrante da conclusão de mestrado, cujo foco é a área de Gestão de Pessoas:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczzRoRXzZnifPA9LujibV77UUrUcEHZWETEAyZXHCPbiNF7A/viewform

Prezados(as) servidores(as).

Na qualidade de mestranda pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), venho solicitar o preenchimento da pesquisa abaixo, como parte integrante da conclusão de mestrado sobre *"A influência dos estilos de liderança no engajamento dos(as) servidores(as) públicos(as) do TRE-DF"*:

Sua participação é importante para diagnosticar o cenário atual e realizar intervenções na capacitação de servidores(as) e gestores(as).

Os dados desta pesquisa são confidenciais, mantendo-se o sigilo das informações individuais. Agradeço, desde já, sua colaboração.

Adriana Aparecida Coelho Pereira
Secretária de Gestão de Pessoas

Pesquisa autorizada no Processo SEI 0004942-84.2024.6.07.8100.

Sua participação é importante para diagnosticar o cenário atual e realizar intervenções na capacitação de servidores(as) e gestores(as).

Os dados desta pesquisa são confidenciais, mantendo-se o sigilo das informações individuais. Agradeço, desde já, sua colaboração.

Adriana Aparecida Coelho Pereira
Secretária de Gestão de Pessoas

APÊNDICE G – BANNER COM QR CODE POSTADO NOS GRUPOS DE WHATSAPP

APÊNDICE H – IMAGEM DA VISITA E DIVULGAÇÃO DA PESQUISA JUNTO ÀS SERVIDORAS DO CARTÓRIO DA 13ª ZONA ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL

APÊNDICE I - IMAGEM DA VISITA E DIVULGAÇÃO DA PESQUISA JUNTO AOS SERVIDORES DO CARTÓRIO DA 17ª ZONA ELEITORAL DO DISTRITO FEDERAL

idp
A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO