

Relação entre autoliderança e bem-estar no trabalho de coordenadores de cursos de graduação

Camila Cunha
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
adm.camilacunha@gmail.com

Suzete Antonieta Lizote
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
lizote@univali.br

Ana Paula dos Santos
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
anapaulaturismoeeventos@gmail.com

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre autoliderança e bem-estar no trabalho na percepção de coordenadores de cursos de graduação de uma universidade comunitária. Adotou-se uma abordagem quantitativa, com delineamento transversal e aplicação do método *survey*. O universo da pesquisa contou com 104 coordenadores, obtendo-se 82 respostas válidas. A análise baseou-se em estatísticas descritivas e no coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados indicaram maior utilização das estratégias focadas em comportamento, seguidas de padrões para pensamento construtivo e recompensas naturais. Quanto ao bem-estar, observaram-se médias elevadas em afetos positivos, porém acompanhadas de altos índices de afetos negativos e de menor percepção de realização. As correlações demonstraram associações positivas entre autoliderança e bem-estar, especialmente entre recompensas naturais e afetos positivos, enquanto afetos negativos correlacionaram-se de forma inversa com as três dimensões da autoliderança. O estudo contribui teoricamente ao evidenciar a autoliderança como recurso relevante para promoção do bem-estar no contexto acadêmico. Na prática, oferece subsídios para políticas institucionais de apoio aos coordenadores, fomentando estratégias de autogestão e saúde mental. Socialmente, reforça a necessidade de ambientes acadêmicos mais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-Chave: Autoliderança; Bem-estar no trabalho; Cursos de graduação.

1. Introdução

O ambiente cada vez mais dinâmico e interdependente das organizações tem colocado em evidência a importância de recursos psicológicos individuais que favoreçam o desempenho, a motivação e o bem-estar no trabalho. Entre esses recursos, a autoliderança desponta como um processo de autoinfluência fundamentado em estratégias comportamentais, cognitivas e motivacionais, que possibilitam ao indivíduo orientar suas ações, manter a disciplina e extrair prazer intrínseco de suas atividades (Neck & Houghton, 2006; Manz, 1986). Estudos têm demonstrado que indivíduos com elevados níveis de autoliderança apresentam maior resiliência frente às adversidades, maior engajamento e maior satisfação no ambiente profissional (Dias Júnior & Silva, 2020).

Paralelamente, o bem-estar no trabalho tem sido objeto de crescente atenção em pesquisas organizacionais, tanto em função de sua associação direta com o desempenho e a produtividade quanto pelo seu impacto na saúde mental e na qualidade de vida dos trabalhadores (Silva & Mazzoni, 2024). De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), o constructo é composto por dimensões afetivas e eudaimônicas, abrangendo a vivência de afetos positivos, a redução de afetos negativos e a percepção de realização e crescimento pessoal. Assim, compreender os fatores que influenciam o bem-estar é fundamental não apenas para prevenir adoecimento, mas também para fomentar ambientes laborais mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis.

Neste cenário, o presente estudo teve como foco os coordenadores de cursos de graduação vinculados a uma instituição de ensino superior comunitária. No contexto do ensino superior, os coordenadores de cursos de graduação ocupam posição estratégica, lidando diariamente com a pressão por resultados, a gestão de equipes docentes e discentes e as crescentes demandas burocráticas (Gomes, Barbosa & Cassundé, 2021). Estudos têm apontado que tais funções, embora essenciais para o desenvolvimento institucional, frequentemente estão associadas à sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais e elevados níveis de estresse (Oliveira, Pereira & Lima, 2017). Esses fatores tornam esse grupo particularmente vulnerável a afetos negativos e a uma sensação de baixo reconhecimento e realização, reforçando a relevância de investigar recursos individuais, como a autoliderança, que possam atuar como proteção e promoção do bem-estar.

Considerando esses fatores, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre autoliderança e bem-estar no trabalho na percepção de coordenadores de cursos de graduação de uma universidade comunitária. Ao integrar dois constructos amplamente discutidos na literatura organizacional, busca-se oferecer evidências empíricas que contribuam para a compreensão das dinâmicas de liderança pessoal no ambiente acadêmico e para a formulação de estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento do bem-estar desses profissionais. Dessa forma, entender tais relações torna-se essencial para direcionar estratégias institucionais voltadas à prevenção e à promoção da saúde mental, em conformidade com a NR-01 (2020) e com a Lei nº 14.831/2024. Esses dispositivos legais reforçam o dever das organizações de identificar riscos psicossociais, fomentar ambientes de trabalho saudáveis e assegurar a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores.

Este estudo também se justifica pela sua contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ao abordar a autoliderança e o bem-estar no trabalho de coordenadores de cursos de graduação, o estudo se relaciona diretamente com o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ao promover a saúde mental e a qualidade de vida; com o ODS 4 (Educação de Qualidade), pela

valorização do papel estratégico dos coordenadores na construção de ambientes educacionais mais equilibrados; e com o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), ao enfatizar condições laborais que favoreçam engajamento e dignidade profissional.

O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando com esta introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre autoliderança e bem-estar no trabalho, a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos resultados estão evidenciadas na seção 4. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e é disponibilizado o referencial bibliográfico

2. Fundamentação teórica

2.1 Autoliderança

A partir do final do século XX, o cenário organizacional passou a ser caracterizado por ambientes altamente competitivos e dinâmicos, nos quais se intensificou a necessidade de profissionais capazes de acompanhar esse ritmo. Nesse contexto, pesquisadores começaram a destacar a importância de incentivar os indivíduos a assumirem maior responsabilidade sobre suas próprias ações e resultados, estimulando práticas de liderança não apenas restritas à gestão formal, mas distribuídas entre todos os colaboradores (Godwin *et al.*, 1999; Neck & Houghton, 2006).

Inicialmente, os estudos voltados à autoinfluência nas organizações eram muito próximos ao conceito de autogestão (Manz, 1986). A proposta era promover comportamentos orientados por recompensas externas ou pela necessidade de atender a padrões previamente estabelecidos, sem considerar plenamente os aspectos internos e motivacionais do indivíduo. Com o tempo, emergiu a necessidade de uma abordagem mais ampla e integrada, culminando no conceito de autoliderança (Manz, 1986). Esse termo foi introduzido por Charles Manz em sua obra de 1983 e consolidado academicamente em artigo publicado em 1986 na *Academy of Management Review*, estabelecendo a base teórica para a área (Manz, 1986; Neck & Manz, 1996).

A autoliderança é definida como um processo de autoinfluência por meio do qual os indivíduos utilizam estratégias cognitivas e comportamentais para fortalecer sua eficácia pessoal e elevar a motivação intrínseca, fatores essenciais para o bom desempenho (Manz, 1986; Neck *et al.*, 1999; Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). A teoria avançou quando os processos cognitivos passaram a ser incorporados de forma mais sistemática, destacando a relevância das estratégias mentais na autogestão e na construção da autoconfiança (D'Intino, *et al.*, 2007).

Esse desenvolvimento foi acompanhado por tendências organizacionais relevantes, como o empoderamento dos trabalhadores, a reestruturação corporativa e o *downsizing*, além da valorização da ideia de que “liderar a si mesmo” é condição prévia para liderar os outros (Neck & Manz, 1992; Godwin *et al.*, 1999; Manz & Sims, 2001). Estudos reforçam essa perspectiva, ao demonstrarem que a autoliderança está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho, à satisfação profissional e ao gerenciamento do estresse (Houghton *et al.*, 2012). Além disso, pesquisas indicam que indivíduos com altos níveis de autoliderança apresentam maior controle emocional e autonomia decisória, tornando-se menos dependentes da supervisão tradicional (Houghton & Yoho, 2005).

No campo científico, a autoliderança se consolidou como um construto normativo, fundamentado em diferentes teorias descritivas. Sua origem está relacionada à literatura de

aprendizagem social (Godwin *et al.*, 1999; Neck & Manz, 1992) e à psicologia clínica (Neck & Houghton, 2006), sendo influenciada por referenciais como a teoria social cognitiva, a teoria da autorregulação, a teoria da autodeterminação, a teoria do autocontrole (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006) e, posteriormente, a teoria de ampliação e construção das emoções positivas (Manz, 2015).

Nesse contexto, a consolidação conceitual da autoliderança avançou para a operacionalização empírica, com a adaptação e validação de instrumentos capazes de mensurar suas dimensões em diferentes realidades. Dias Júnior e Silva (2020) traduziram e validaram a escala *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) para o contexto nacional, evidenciando sua confiabilidade e abrindo espaço para novas investigações sobre a aplicabilidade do construto em diferentes culturas. Esta escala, que foi utilizada neste estudo, estabelece três grandes categorias de estratégias, focadas no comportamento, nas recompensas naturais e nos padrões de pensamento construtivo (Manz, 1986; Anderson & Prussia, 1997; Neck & Houghton, 2006). Tais estratégias têm como finalidade criar autodireção e automotivação, permitindo que as atividades se tornem mais prazerosas e efetivas, favorecendo tanto a satisfação quanto o alcance de níveis superiores de desempenho (Neck *et al.*, 1999; Houghton *et al.*, 2004).

Embora relacionada a essas teorias, a autoliderança se diferencia por seu caráter prescritivo: ao invés de apenas descrever como os fenômenos funcionam, ela propõe estratégias de ação voltadas ao fortalecimento da autonomia, da autodeterminação e da eficácia individual (Neck & Houghton, 2006). Assim, ela se apresenta como uma evolução da autogestão, originalmente concebida como uma forma de reduzir discrepâncias em relação a padrões definidos externamente, ao integrar aspectos como propósito, valores pessoais e motivação intrínseca (Manz, 1986; Markham & Markham, 1995; VanSandt & Neck, 2003).

De forma geral, a autoliderança pode ser entendida como um conjunto de práticas comportamentais e cognitivas que auxiliam os indivíduos a direcionarem seus esforços, a regularem suas emoções e pensamentos e a encontrarem significado no trabalho. Esse processo contribui não apenas para a melhoria do desempenho e da satisfação, mas também para a construção de recursos psicológicos mais duradouros, como resiliência, autoeficácia e bem-estar (Neck & Manz, 1996). Nesse sentido, Alvim (2018) destaca que as estratégias focadas no comportamento possuem papel mediador importante na relação entre fatores de suporte ambiental e resultados como procrastinação acadêmica, reforçando que a autoliderança pode atuar como recurso de enfrentamento frente a demandas complexas

2.2 Bem-estar no trabalho

O conceito de bem-estar é abrangente e pode ser analisado sob diferentes perspectivas, sendo as mais recorrentes o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. Ambas influenciam diretamente os estudos sobre bem-estar no trabalho (BET), foco desta seção (Paschoal & Tamayo, 2008). Contudo, observa-se ainda certa falta de consenso na literatura sobre sua definição, o que resulta em uma multiplicidade de interpretações. Muitos autores associam o BET a aspectos positivos, como felicidade, satisfação no trabalho e na vida, e a fatores negativos, como *burnout*, estresse, esgotamento emocional e ansiedade (Silva & Mazzoni, 2024; Deffaveri, Della Mèa & Ferreira, 2020; Siqueira & Padovam, 2008).

Entre os primeiros estudiosos a tratar do tema, Warr (1987; 1994) propôs a utilização da saúde mental como parâmetro para compreender o bem-estar no trabalho, destacando dimensões

ligadas ao afeto e à motivação. Seu modelo contempla cinco aspectos principais: bem-estar afetivo, competência, aspiração, autonomia e funcionamento integrado. Essas dimensões refletem as condições e desafios do ambiente em que o indivíduo está inserido e, por consequência, influenciam diretamente sua saúde mental.

Com base nessa proposta e inspirados também nos estudos de Ryff (1989) sobre bem-estar psicológico geral, Van Horn *et al.* (2004) definiram o BET como uma avaliação positiva de múltiplas características do contexto laboral. Para os autores, o conceito é estruturado em cinco dimensões: afetiva, motivacional, comportamental, cognitiva e psicossomática. A dimensão afetiva inclui fatores como satisfação, comprometimento organizacional e exaustão emocional. A dimensão profissional está relacionada à autonomia, aspiração e competência, representando o componente motivacional. A dimensão social ou comportamental considera a qualidade das interações interpessoais e a despersonalização. Já a dimensão cognitiva, também chamada de “cansaço cognitivo”, refere-se a processos como absorção de informações, criatividade, tomada de decisão e concentração. Por fim, a dimensão psicossomática contempla a presença ou ausência de sintomas físicos associados ao trabalho. O estudo dos autores com professores holandeses demonstrou que a dimensão afetiva se mostrou central, reforçando a ideia de que o estado emocional é a base do bem-estar laboral.

Outro modelo relevante é o proposto por Siqueira e Padovam (2008), que considera o BET um construto multidimensional de natureza psicológica. Nesse modelo, o bem-estar está vinculado a três dimensões principais: (i) satisfação no trabalho, composta pela avaliação de fatores como relacionamento com colegas e superiores, remuneração, oportunidades de crescimento e satisfação com as tarefas desempenhadas; (ii) envolvimento com o trabalho, associado ao estado de fluxo, imersão nas atividades, metas desafiadoras e feedbacks constantes; e (iii) comprometimento organizacional afetivo, que traduz o vínculo emocional positivo e prazeroso do colaborador com a instituição.

Paschoal e Tamayo (2008), em linha com Waterman (1993) e Warr (2007), ampliaram a análise ao integrar perspectivas hedônicas e eudaimônicas ao conceito, sendo esta a escala utilizada neste estudo. Em sua pesquisa com 317 trabalhadores de organizações públicas e privadas, os autores identificaram que o BET envolve tanto os aspectos afetivos positivos e negativos, relacionados a emoções e humores, quanto elementos cognitivos, expressos na percepção de realização pessoal e sentido no trabalho. Assim, o bem-estar não se limita a vivências prazerosas, mas também reflete a possibilidade de expressar e desenvolver potencialidades individuais, promovendo crescimento e engajamento (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007).

3. Método de pesquisa

A pesquisa desenvolvida caracterizou-se como descritiva, uma vez que buscou expor e compreender as características da relação entre a autoliderança e o bem-estar no trabalho em um grupo específico de profissionais. De acordo com Fachin (2017), esse tipo de estudo permite identificar, descrever e analisar fenômenos de forma sistemática. Quanto à abordagem, adotou-se a natureza quantitativa, conforme salientam Martins e Theóphilo (2016), a qual possibilita a mensuração objetiva das variáveis, a quantificação dos dados coletados e a realização de análises estatísticas para interpretação dos resultados.

O procedimento técnico utilizado foi o levantamento (*survey*), adequado para estudos que visam coletar informações diretamente de uma amostra da população-alvo (Martins & Theóphilo,

2016). *O survey* permitiu captar percepções e avaliar os construtos de autoliderança e bem-estar no trabalho por meio de questionários estruturados.

O grupo pesquisado foi formado por 104 docentes que atuam como coordenadores de cursos de graduação em uma universidade comunitária localizada no estado de Santa Catarina, Brasil. A participação foi autorizada oficialmente pela direção dos centros acadêmicos responsáveis por cada curso. A seleção da amostra, de natureza não probabilística, ocorreu mediante o envio de convites digitais direcionados aos coordenadores. Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário autoexplicativo, disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*. Esse processo foi realizado no mês de agosto de 2025, resultando em 82 respostas válidas. Para garantir a clareza do instrumento, foi realizado um pré-teste com três coordenadores e dois professores da área, o que possibilitou verificar a adequação semântica dos itens e a compreensão das questões. Após ajustes pontuais, os questionários foram aplicados à amostra definida.

A universidade analisada foi escolhida por se destacar no cenário educacional latino-americano, consolidando-se em 2024 entre as 150 melhores instituições da região, conforme *ranking* do *Times Higher Education* (2024). Tal reconhecimento mostra não apenas sua relevância acadêmica, mas também o investimento contínuo em pesquisa, inovação e compromisso social. Sua missão institucional declara o propósito de integrar ensino, pesquisa e extensão de modo a formar profissionais preparados, críticos e engajados com a transformação da sociedade e com a promoção do desenvolvimento sustentável.

Para mensurar o bem-estar no trabalho (BET), utilizou-se a escala proposta por Paschoal e Tamayo (2008), validada no contexto brasileiro e amplamente empregado em pesquisas nacionais. O questionário, elaborado em uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), composta por 30 itens distribuídos em três dimensões: afetos positivos, afetos negativos e realização no trabalho. Para avaliar a autoliderança, foi utilizada a escala *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ), desenvolvida por Houghton e Neck (2002) e validada para a língua portuguesa por Dias Júnior e Silva (2020). O instrumento contém 35 questões respondidas por meio de uma escala Likert de 5 pontos, indo de 1 (nunca) a 5 (sempre), e contempla três estratégias de autoliderança baseadas em padrões para pensamento construtivo; focadas em comportamento e recompensas naturais. Também foram coletados alguns dados sociodemográficos para caracterizar a amostra. Todos os participantes receberam informações detalhadas acerca da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo a conformidade com os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O sigilo das informações e o anonimato dos respondentes foram assegurados em todas as etapas da investigação.

Após a coleta, os dados foram tabulados e processados com auxílio de *software* estatístico. Inicialmente, conduziram-se análises descritivas para caracterização da amostra e exploração preliminar dos constructos. Na sequência, aplicou-se o Teste de Correlação de Spearman, método não paramétrico recomendado quando não se assume distribuição normal dos dados (Siegel & Castellan, 1998). O coeficiente de Spearman permitiu verificar a força e a direção da relação entre as variáveis de autoliderança e bem-estar no trabalho. Para a interpretação das correlações, adotou-se o critério proposto por Cohen (2013), segundo o qual coeficientes em torno de 0,10 indicam associações de baixa magnitude, valores próximos a 0,30 refletem correlações moderadas e aqueles próximos de 0,50 são considerados fortes

4. Resultados

4.1 Perfil dos respondentes

As informações sociodemográficas indicaram que a média de idade dos participantes foi de 45 anos. Em relação ao tempo de atuação na instituição, identificou-se uma média de 12 anos de trabalho. Do total de 82 coordenadores respondentes, 44 eram mulheres (53,7%), enquanto 38 eram homens (46,3%).

A maioria, 66 participantes (80,5%), declarou viver com companheiro(a). Quanto à parentalidade, 59 docentes (72%) afirmaram ter filhos, sendo que 37 deles (45,1%) relataram possuir dois filhos. Observou-se também que 70 respondentes (85,4%) possuíam experiência profissional anterior à universidade. Em termos de tempo de vínculo, 23 participantes (28%) informaram estar na instituição há 22 anos ou mais. Além disso, 59 coordenadores (72%) declararam atuar predominantemente na modalidade presencial.

4.2 Análise da autoliderança e do bem-estar no trabalho

Com o objetivo de compreender como os coordenadores de cursos de graduação percebem e utilizam as estratégias de autoliderança, foram analisadas as médias obtidas nas diferentes dimensões que compõem esse constructo, conforme se evidencia no gráfico 1. Tais dimensões permitiram identificar o quanto esses profissionais recorrem a práticas relacionadas ao controle e direcionamento do próprio comportamento; ao desenvolvimento de padrões de pensamento construtivo; e à capacidade de extrair satisfação intrínseca das atividades cotidianas.

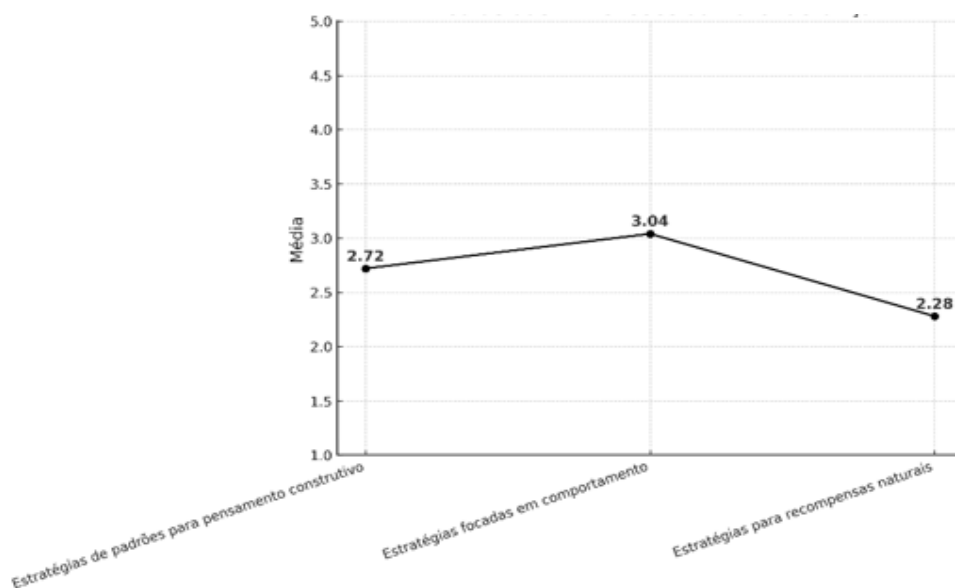


Gráfico 01 – Estratégias de autoliderança
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 1 evidenciou que os coordenadores de curso recorrem mais intensamente às estratégias focadas em comportamento (média 3,04), seguidas das estratégias de padrões para pensamento construtivo (média 2,72) e, por último, das estratégias de recompensas naturais (média 2,28).

Essa predominância das estratégias comportamentais reforça a perspectiva de Manz (1986) e de Neck e Houghton (2006), segundo a qual a autoliderança se manifesta inicialmente pelo controle direto das ações, como estabelecer metas pessoais, automonitorar-se e usar lembretes ou listas de tarefas. Esses recursos são mais tangíveis e facilmente aplicáveis no cotidiano de coordenadores que lidam com prazos, rotinas administrativas e cobranças institucionais.

A menor média em recompensas naturais sugere certa dificuldade em extrair prazer intrínseco das atividades, algo que Neck *et al.* (1999) e Manz e Neck (2004) apontam como essencial para a motivação autossustentável. No contexto de coordenação acadêmica, essa limitação pode estar associada à sobrecarga burocrática e à pressão por resultados, que reduzem o espaço para vivenciar satisfação pessoal no trabalho.

Já as estratégias cognitivas de pensamento construtivo (média intermediária) indicam que os coordenadores lançam mão de práticas mentais para ressignificar desafios e manter um discurso interno positivo. Isso converge com a ideia de Neck e Manz (1992) de que os processos cognitivos funcionam como “filtros interpretativos”, permitindo transformar situações estressantes em oportunidades de crescimento.

Com a finalidade de investigar como os coordenadores de cursos de graduação percebem seu bem-estar no ambiente de trabalho, conforme se exhibe no gráfico 2, foram calculadas as médias referentes às dimensões desse construto. Essas dimensões abrangem a vivência de afetos positivos, a ocorrência de afetos negativos e o sentido de realização pessoal e profissional.

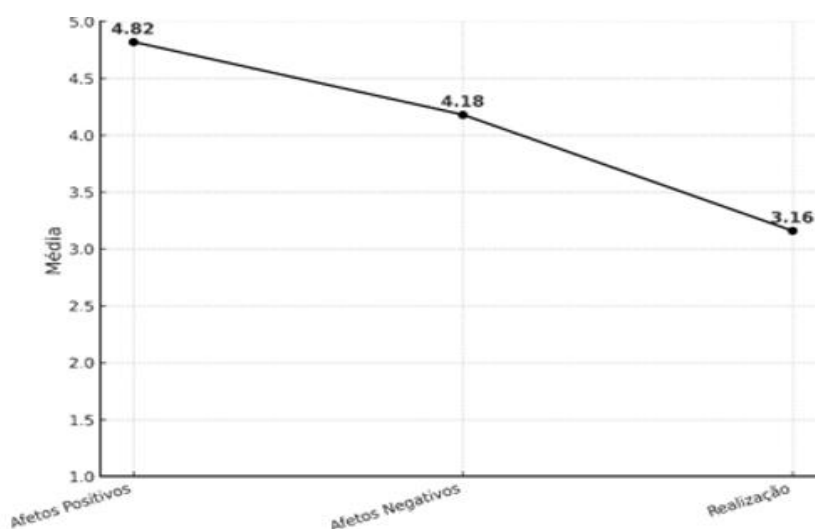


Gráfico 2 - Dimensões do bem-estar no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 2 mostra que a dimensão mais bem avaliada foi a dos afetos positivos (média 4,82), seguida pelos afetos negativos (média 4,18) e pela realização (média 3,16).

Os altos níveis de afetos positivos revelam que os coordenadores, apesar da pressão, vivenciam experiências prazerosas no trabalho, como satisfação, engajamento e boas relações interpessoais. Esse resultado se alinha a Paschoal e Tamayo (2008), que definem o bem-estar como a presença de emoções positivas associadas ao sentido e ao crescimento pessoal.

Por outro lado, a elevada média de afetos negativos (4,18) é preocupante, pois sugere altos índices de estresse, ansiedade ou desgaste emocional. Isso reforça os achados de Oliveira, Pereira e Lima (2017), que já alertavam para a vulnerabilidade desse grupo diante da sobrecarga e da multiplicidade de papéis.

A percepção relativamente baixa de realização (3,16) pode indicar uma lacuna entre esforço e reconhecimento. Segundo Warr (2007) e Siqueira e Padovam (2008), essa dimensão é essencial para o engajamento e a motivação de longo prazo. Sua baixa média sugere que, embora o trabalho proporcione emoções positivas momentâneas, falta aos coordenadores um sentimento mais consistente de crescimento profissional e valorização.

4.3 Relação entre as estratégias de autoliderança e as dimensões do bem-estar no trabalho

Com o intuito de compreender de que maneira as práticas de autoliderança se relacionam com a experiência subjetiva de bem-estar no trabalho, foi realizada a análise das correlações entre as dimensões dos dois constructos. Os resultados obtidos estão sintetizados no quadro 1.

Quadro 1 - Correlação ente autoliderança e bem-estar no trabalho

Item	Afeto positivo	Afeto negativo	Realização	Estratégias de padrões para pensamento construtivo	Estratégias focadas em comportamento	Estratégias para recompensas naturais
Afeto Positivo	1	-0,35**	0,46**	0,17	0,22	0,37**
Afeto Negativo	-0,35	1	-0,31*	-0,24*	-0,17	-0,33**
Realização	0,46	-0,31*	1	0,26*	0,21	0,32**
Estratégias de padrões para pensamento construtivo	0,17	-0,24*	0,26*	1	0,55**	0,64**
Estratégias focadas em comportamento	0,22	-0,17	0,21	0,55**	1	0,52**
Estratégias para recompensas naturais	0,37	-0,33**	0,32**	0,64**	0,52**	1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das correlações apresentadas no quadro 1 evidencia relações importantes entre as dimensões da autoliderança e do bem-estar no trabalho dos coordenadores de curso de graduação. Observa-se que os afetos positivos apresentaram correlação significativa com as estratégias de recompensas naturais (0,37), o que sugere que, quanto mais os coordenadores conseguem extrair prazer intrínseco de suas atividades, maior é a vivência de emoções prazerosas no cotidiano laboral. Essa associação também aparece, ainda que de forma mais

moderada, com as estratégias de pensamento construtivo (0,17), indicando que práticas cognitivas voltadas à reinterpretação de situações adversas contribuem para sustentar estados emocionais positivos, conforme defendem Neck e Manz (1992) e D'Intino, *et al.* (2007).

Por outro lado, os afetos negativos correlacionaram-se negativamente tanto com as estratégias de pensamento construtivo (-0,24) quanto com as estratégias de recompensas naturais (-0,33), demonstrando que o uso consistente dessas práticas cognitivas e motivacionais atua como um fator protetivo diante do estresse e da sobrecarga, reduzindo a frequência de experiências emocionais desgastantes. Esse resultado reforça o argumento de Manz (2015) sobre a função das emoções positivas como amortecedoras em contextos de alta pressão, além de dialogar com a teoria da ampliação e construção, que destaca o papel das estratégias internas para reorganizar o pensamento e preservar o equilíbrio emocional.

No que se refere à dimensão realização, identificou-se correlação moderada com as estratégias de padrões de pensamento construtivo (0,26) e com as recompensas naturais (0,32), indicando que a percepção de crescimento pessoal e profissional dos coordenadores está fortemente ligada à capacidade de reinterpretar desafios e de encontrar prazer intrínseco nas tarefas, mais do que ao simples uso de estratégias comportamentais. Isso confirma as observações de VanSandt e Neck (2003) e Houghton *et al.* (2004), segundo os quais a autoliderança, quando fundamentada em valores pessoais e motivação interna, promove maior sentido e engajamento no trabalho.

Além dessas relações, nota-se que as três dimensões da autoliderança apresentaram correlações elevadas entre si, variando de 0,52 a 0,64, o que demonstra o caráter integrado do constructo. Esse resultado corrobora os achados de Neck e Houghton (2006) e Manz e Sims (2001), que destacam a interdependência entre estratégias cognitivas, comportamentais e motivacionais. Assim, os dados do quadro 1 sugerem que, embora os coordenadores utilizem de forma mais evidente as estratégias de controle comportamental, são as práticas de pensamento construtivo e de recompensas naturais que exercem maior impacto sobre o bem-estar, seja ao reduzir afetos negativos, seja ao ampliar afetos positivos e a percepção de realização. Isso reforça a ideia de que a autoliderança pode ser compreendida como um recurso psicológico fundamental para enfrentar as demandas complexas e emocionais do contexto acadêmico.

5. Considerações finais

Os resultados deste estudo evidenciaram que a autoliderança e o bem-estar no trabalho estão intrinsecamente relacionados na atuação dos coordenadores de cursos de graduação. Verificou-se que, embora esses profissionais apresentem níveis elevados de afetos positivos, também convivem com intensas experiências de afetos negativos, revelando um cenário de ambivalência emocional. A dimensão de realização, por sua vez, apresentou médias inferiores, sinalizando a necessidade de maior valorização do sentido e do crescimento pessoal no desempenho da função.

As análises correlacionais demonstraram que estratégias de autoliderança, especialmente aquelas ligadas à valorização intrínseca das tarefas e à reestruturação cognitiva, exercem papel relevante na promoção de emoções positivas e na redução de afetos negativos. Isso confirma o potencial da autoliderança como recurso pessoal para enfrentar pressões do ambiente acadêmico, favorecer o engajamento e ampliar a percepção de propósito no trabalho.

Assim, compreender a interação entre autoliderança e bem-estar no trabalho em coordenadores de curso de graduação permite não apenas reconhecer os desafios enfrentados por esses

profissionais, mas também apontar caminhos para o fortalecimento de sua saúde psicológica e da efetividade institucional.

Tais achados possuem implicações práticas relevantes. Instituições de ensino superior podem adotar programas de desenvolvimento que fortaleçam competências de autoliderança, incentivando práticas de automonitoramento, diálogo interno construtivo e valorização de recompensas naturais. Ao mesmo tempo, políticas institucionais de cuidado com a saúde mental e de promoção do bem-estar tornam-se fundamentais para reduzir o desgaste emocional e criar ambientes mais saudáveis e sustentáveis.

Em termos teóricos, este estudo contribui ao evidenciar que a autoliderança não apenas favorece o desempenho individual, mas também atua como fator de proteção para a qualidade da experiência subjetiva de trabalho.

Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar a análise para outros contextos organizacionais, bem como explorar abordagens qualitativas que aprofundem a compreensão dos significados atribuídos pelos coordenadores ao seu trabalho e às estratégias de autogestão utilizadas.

Referências

Alvim, M. (2018). *Autoliderança e procrastinação acadêmica: O papel mediador das estratégias comportamentais e do suporte ambiental* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório UFMG. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-B9THL5>

Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/107179199700400212>

Brasil. (2020). *Norma Regulamentadora nº 01 – Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Portaria SEPRT/ME nº 6.730, de 9 de março de 2020*. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 127, 12 mar. 2020. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-01>

Brasil. (2024). *Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui a Política Nacional de Saúde Mental no Trabalho e dá outras providências*. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 28 mar. 2024. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.831-de-27-de-marco-de-2024-546893293>

Conselho Nacional de Saúde. (2016). *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016, Seção 1, p. 44.

D’Intino, R., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105–120. [10.1177/10717919070130040101](https://doi.org/10.1177/10717919070130040101)

Deffaveri, M., Della Méa, C. P., & Ferreira, V. R. T. (2020). Sintomas de ansiedade e estresse em professores de educação básica. *Cadernos de Pesquisa*, 50(177), 813–827. <https://doi.org/10.1590/198053146952>

- Dias Júnior, C. S., & Silva, W. A. C. (2020). Evidências de validade da versão brasileira do Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ). *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40(e216168), 1–15. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.17415>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de metodologia: Noções básicas em pesquisa científica* (6. ed.). Saraiva.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., & Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *The Journal of Management Development*, 18(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/02621719910257738>
- Gomes, A. K. P., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2021). Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: Um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83), 1–21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232. <https://www.researchgate.net/publication/278018847>
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2004). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 123–140). Sage.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://www.jstor.org/stable/43822078>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas* (3. ed.). Atlas.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (1999). Self-leadership: Thought self-leadership and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 523–530. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5<523::AID-JOB886>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<523::AID-JOB886>3.0.CO;2-L)
- Oliveira, A. S. D., Pereira, M. S., & Lima, L. M. (2017). Trabalho, produtividade e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(3), 609–619. <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111132>
- Organização das Nações Unidas. (2023). *Relatório de Desenvolvimento Sustentável*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. <https://www.researchgate.net/publication/317466823>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Silva, E. S. N., & Mazzoni, C. F. (2024, dezembro). Fatores psicossociais no ambiente de trabalho: uma análise comparativa entre ferramentas de avaliação. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(13), e13608. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.13-212>
- Times Higher Education. (2024). *World University Rankings 2024*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>
- VanSandt, C. V., & Neck, C. P. (2003). Bridging ethics and self-leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 363–387. <https://www.jstor.org/stable/25075005>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Clarendon Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.