LIDERANÇA COMO RECURSO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: CONTRIBUIÇÕES DO MODELO JD-R NA MITIGAÇÃO DO ADOECIMENTO MENTAL DE SERVIDORES

ALDUS MARCELO DA SILVA NASCIMENTO[1];
SÉRGIO ADELAR BRUN[2]

[1]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná – aldusmarcelo@alunos.utfpr.edu.br*
[2]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná – sergiobrun@utfpr.edu.br*

Resumo: Este artigo analisa o papel da liderança na mitigação do adoecimento mental na Administração Pública Federal (APF), à luz do modelo Job Demands-Resources (JD-R). A pesquisa, descritiva e exploratória, triangula revisão integrativa (protocolo PRISMA) e análise documental quantitativa de bases governamentais oficiais (INSS e Painel Estatístico de Pessoal) entre 2016 e 2025. Os resultados evidenciam um descompasso crítico entre a redução do efetivo de servidores e o crescimento das demandas sociais, além da explosão de afastamentos psiquiátricos na população. Constatou-se uma migração diagnóstica, marcada pela ascensão expressiva da Ansiedade e do Burnout em detrimento de laudos genéricos. Conclui-se que pressões burocráticas e gestores despreparados atuam como altas demandas organizacionais. Para reverter o quadro, recomenda-se envolver a Gestão de Pessoas no processo de capacitar estrategicamente as chefias imediatas como amortecedores de estresse, valendo-se de intervenções adaptadas à rotina gerencial, como trilhas de microaprendizagem.

Palavras-chave: Saúde mental. Liderança. Administração Pública. Modelo JD-R. Burnout.

1 INTRODUÇÃO

O relatório de 2022 da Organização Mundial da Saúde (OMS) revelou a dimensão global do adoecimento mental: 1 bilhão de pessoas já viviam com alguma enfermidade psíquica. O impacto se agravou com a pandemia, com os casos de ansiedade e depressão aumentando 25% no primeiro ano e gerando uma perda de produtividade estimada em US$ 1 trilhão. No mesmo documento, 76 milhões de pessoas conviviam com Transtornos de Ansiedade e 53 milhões com Transtorno Depressivo Maior participando, em uma população de 8 bilhões de habitantes (ONU, 2022), de uma proporção de 1 entre cada 8 habitantes do planeta com algum transtorno psicológico.

Sob a ótica financeira, o cenário é igualmente impressionante. Projeções para 2030 elevam o custo anual da saúde mental a US$ 6 trilhões, mais do que os custos de câncer, diabetes e doenças respiratórias juntos (OMS, 2022). Em 2021, esse impacto global anual do adoecimento mental já superava 60% do PIB brasileiro, conforme dados do Banco Mundial (BM) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) (BM; FMI, 2022).

E no Brasil os números são igualmente graves. No ano de 2025, o Ministério da Previdência registrou 546.254 benefícios por transtornos mentais, 16% a mais que no ano

anterior. Na última década, os casos mais que dobraram: saíram de 203 mil em 2014 para 440 mil em 2024 (Laboissière, 2025).

Diante de tamanha complexidade, este estudo foca nos determinantes organizacionais da saúde mental. Afinal, se um trabalhador passa mais de 40 horas semanais no ambiente laboral segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2024), o trabalho não pode ser visto apenas como fonte de estresse. Ele é, sobretudo, um espaço estratégico para prevenir, e quem sabe promover, saúde mental.

Ao contrário da visão tradicional que enxerga o trabalho apenas como fator de adoecimento, este artigo propõe usá-lo como amortecedor de impactos negativos. Para tanto, explora-se a atuação da liderança como um recurso organizacional decisivo. Abordagens voltadas ao suporte, à segurança psicológica e à transformação do clima relacional despontam não apenas para a redução do estresse, mas principalmente como amortecedores (*buffers*) contra as demandas excessivas.

Considerando o interesse de ampliar variáveis organizacionais e potencializar resultados, a escolha da Administração Pública Federal (APF) brasileira como contexto de análise justifica-se principalmente por dois fatores altamente relevantes: sua dimensão estrutural e seu intrínseco efeito multiplicador de ações preventivas.

A complexidade e amplitude do fenômeno não comporta a aposta em uma única ação, um salvador da pátria. Mas como uma das possibilidades, este artigo tem como objetivo analisar a liderança não como mero traço comportamental, mas seu papel como recurso organizacional na APF. Por meio das contribuições do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), que reposiciona a liderança de suporte como recurso organizacional diante de altas exigências (Tummers; Bakker, 2021), busca-se evidenciar como a transição de um modelo de chefia focado no controle para uma liderança de suporte, apoiada pela Gestão de Pessoas, atua na mitigação do adoecimento mental dos servidores públicos federais.

Visando atingir esse objetivo, o artigo está estruturado em cinco seções, iniciadas por esta introdução. O referencial teórico apresenta o modelo JD-R, a liderança como recurso e o contexto da APF; a metodologia descreve os procedimentos de revisão integrativa da literatura e análise de dados secundários; a seção de análise confronta os achados com o referencial teórico; e as considerações finais resumem as contribuições e apontam caminhos para a Gestão de Pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa parte da compreensão teórica do adoecimento mental não como uma falha do trabalhador, mas como um fenômeno relacionado às interações no ambiente de trabalho. Direcionando essa análise, esta seção apresenta a evolução dos modelos psicossociais até a consolidação da teoria *Job Demands-Resources* (JD-R). Em seguida, reposiciona a liderança, tradicionalmente vista sob o prisma comportamental, como um recurso organizacional central. Na sequência, contextualiza estas dinâmicas no cenário da

Administração Pública Federal (APF) brasileira, tensionada por transformações recentes nos arranjos de trabalho e nos modelos de gestão e, por fim, discute o papel estratégico da Gestão de Pessoas (GP) como instância indutora de ações institucionais voltadas à promoção da saúde ocupacional.

2.1 Saúde mental no trabalho e o modelo *Job Demands-Resources*

O documento de 2024 da Organização Mundial de Saúde (OMS) explora a relação entre o bem-estar psicológico e o ambiente profissional, destacando que o emprego digno beneficia a saúde mental. Contudo, o texto alerta que fatores de risco psicossocial, como cargas de trabalho excessivas, discriminação e insegurança, geram prejuízos globais massivos em produtividade e saúde. Historicamente, a tentativa de mensurar esse impacto encontrou seu primeiro grande marco no modelo Demanda-Controle criado por Karasek (1979) e posteriormente aprofundado em coautoria com Theorell (Karasek; Theorell, 1990). Estes trabalhos identificaram que ambientes caracterizados por altas exigências psicológicas e baixo controle decisório estão diretamente associados ao aumento do estresse ocupacional e ao risco de adoecimento mental das equipes.

É importante destacar que as consequências desse processo de desgaste transcendem a fronteira individual do servidor. O fenômeno do *spillover,* ou contágio emocional, indica que o bem-estar ou o adoecimento de um profissional gera um efeito cascata no ambiente de trabalho (Hatfield; Cacioppo; Rapson, 1994). No contexto público, essa transferência de estados afetivos negativos não apenas degrada o clima organizacional, mas compromete a qualidade do serviço prestado e a eficácia das políticas executadas afetando diretamente a percepção de valor pelo cidadão. Essa realidade é particularmente visível em órgãos como o Ministério da Educação (MEC), que concentra 322.500 servidores atuando em atividades com impacto direto na formação social e no desenvolvimento humano (CGU, 2026).

A partir dessa leitura psicossocial do fenômeno, o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) amplia a leitura das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Superando a dicotomia entre controle e exigência proposta por Karasek, tal modelo foi inicialmente proposto por Demerouti *et al.* (2001) e posteriormente consolidado e expandido por Bakker & Demerouti (2007), que organizaram seus fundamentos e aplicações em uma estrutura mais abrangente para a análise do trabalho.

Nessa perspectiva, as características do ambiente laboral são agrupadas em dois conjuntos principais: as exigências (demandas), relacionadas aos aspectos que requerem esforço físico, cognitivo ou emocional, e os recursos, entendidos como fatores de suporte capazes de reduzir o impacto dessas exigências e favorecer o desenvolvimento profissional.

A interação entre esses elementos estrutura dois processos centrais, sendo um o processo de desgaste (*health impairment*), no qual demandas elevadas conduzem ao esgotamento, e o outro o processo motivacional, no qual a presença de recursos estimula o engajamento e o desempenho.

Nesse quadro, a liderança passa a ocupar posição estratégica, pois seu direcionamento gerencial pode ampliar ou reduzir a disponibilidade de recursos organizacionais no ambiente de trabalho, influenciando o acréscimo ou declínio do desempenho de sua equipe.

2.2 Liderança: de demanda a recurso organizacional

A aplicação do modelo JD-R ao contexto da Gestão de Pessoas (GP) permite uma reavaliação crítica do papel da chefia imediata. Historicamente focada no monitoramento e no controle de tarefas, a liderança no setor público frequentemente atua, ainda que de forma não intencional, como uma demanda laboral. Estilos de gestão pautados no microgerenciamento, na ausência de *feedback* ou em posturas autoritárias configuram riscos psicossociais severos. Conforme alertam Gupta e Chawla (2024), a liderança tóxica ou abusiva atua como um dreno direto, consumindo os recursos emocionais da equipe, acelerando o processo de degradação da saúde e elevando as taxas de absenteísmo e afastamentos previdenciários.

Por outro lado, quando devidamente desenvolvida, a liderança tem o potencial de se converter no recurso organizacional mais acessível e imediato para a mitigação do adoecimento. Para compreender essa transição, a literatura em comportamento organizacional destaca a Liderança Transformacional. Preconizada por Burns (1978) e operacionalizada por Bass (1985), essa abordagem transcende a simples transação de "recompensa por esforço", postulando que o líder transformacional inspira, promove uma visão de futuro compartilhada e, sobretudo, oferece consideração individualizada, compreendendo as necessidades e os limites de cada liderado.

Sob a lente do JD-R, Tummers & Bakker (2021) reposicionam essa postura de suporte não apenas como uma qualidade gerencial desejável, mas como um poderoso amortecedor (*buffer*) de estresse. Quando os servidores se deparam com demandas inegociáveis e muitas vezes inerentes à máquina estatal (como a rigidez burocrática ou a escassez de orçamento), a presença de uma liderança de suporte atenua o impacto psicológico dessas pressões. O gestor atua filtrando urgências, redistribuindo cargas de trabalho e fornecendo o amparo necessário para que a equipe não entre em exaustão, atuando, portanto, diretamente na modulação do equilíbrio entre demandas e recursos no nível da equipe.

O elo que conecta a Liderança Transformacional à preservação da saúde mental é a construção da Segurança Psicológica. Desenvolvido por Edmondson (1999), o conceito refere-se à importância do clima relacional para o engajamento e a aprendizagem coletiva, gerando uma crença compartilhada pela equipe de que o ambiente é seguro para a tomada de riscos interpessoais. Em equipes geridas sob essa premissa, o servidor não teme ser punido ou ridicularizado ao admitir um erro, ao expressar dúvidas ou, de forma mais crítica, ao relatar que está no seu limite de saúde física e mental. A segurança psicológica destrava a comunicação, permitindo intervenções preventivas antes que o adoecimento culmine em um afastamento médico prolongado.

Nessa perspectiva, as evidências apontadas na revisão de Skakon *et al.* (2010) corroboram que o bem-estar do líder e o seu estilo de gestão estão intrinsecamente associados ao bem-estar afetivo dos seus subordinados, pois sua postura de suporte atua não apenas como

redutor do estresse mas, principalmente, como um amortecedor (*buffer*) contra as demandas excessivas do ambiente organizacional. A liderança deixa, assim, de ser um traço de personalidade isolado para se consolidar como uma ferramenta sistêmica de cuidado. Contudo, exigir que os gestores assumam essa postura de suporte sem oferecer a eles o devido preparo esbarra nas próprias limitações estruturais do Estado, o que demanda uma análise atenta sobre os arranjos de trabalho contemporâneos na Administração Pública.

2.3 A Administração Pública Federal sob a ótica do JD-R

A aplicação do modelo JD-R na Administração Pública Federal (APF) exige a compreensão das particularidades estruturais do Estado brasileiro. Primeiro, sua dimensão: em janeiro de 2026 o Brasil contava com 992.390 servidores ativos no Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (CGU). Excluídos os militares da União, havia mais de 570.000 servidores civis atuando nos diversos órgãos, dentre os quais 100.768 (51.011 no MEC) cargos e/ou funções comissionadas são ocupados por servidores de carreira, contra 6.732 por pessoas sem vínculo com a APF.

Como essa informação se baseia em folha de pagamento (Função Gratificada ou Cargo de Direção recebido), demonstra que a grande maioria dos servidores (e gestores) é diretamente vinculada ao regramento da Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), embora desconsidere aqueles que assumiram função por encargo, os quais acumulam o agravante do não recebimento financeiro por tal responsabilidade.

Em seguida, o cenário no qual o servidor público atua sob uma profunda tensão entre objetivos conflitantes. Conforme elucida Bresser-Pereira (1996), a APF vivencia a contínua transição de um modelo puramente burocrático, caracterizado pela rigidez de processos e forte controle legal normatizado pela Lei nº 8.112/1990, para os preceitos da Administração Pública Gerencial, que cobra eficiência, alcance de metas e foco no cidadão.

Sob a ótica do JD-R, esse choque estrutural impõe uma sobrecarga considerável. O servidor é pressionado por demandas de alta performance, impulsionadas pela adoção de novos arranjos de trabalho como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). No entanto, frequentemente, não dispõe da autonomia ou dos recursos operacionais ágeis para contornar a morosidade inerente à máquina pública burocrática. Nesse contexto de altas exigências sistêmicas e recursos engessados, o esgotamento não é um desvio de conduta, mas uma consequência previsível e frequente.

É nesse exato epicentro de tensão que a atuação da chefia imediata se torna o fiel da balança entre a saúde e o adoecimento. Corroborando essa perspectiva na atualidade, a pesquisa de Milanez (2024) evidencia, a partir da percepção dos próprios liderados no serviço público federal, que o comportamento do gestor possui influência direta e profunda na trajetória de adoecimento mental de sua equipe. Quando a chefia atua unicamente como transmissor das pressões por metas, ela agrava as demandas laborais; em contrapartida, ao adotar a postura de suporte e segurança psicológica, consolida-se como o amortecedor vital que protege o servidor.

Esse cotidiano de vulnerabilidade é potencializado pela forma como os próprios gestores ascendem aos seus cargos, conforme discutido na literatura sobre provimento de cargos de liderança no setor público. Na APF, o preenchimento de funções de liderança varia conforme o regramento de cada órgão, mas geralmente orbita em torno de três possibilidades, cada qual com seus riscos intrínsecos. A primeira é a indicação, cujos critérios podem carecer do alinhamento adequado à complexidade da gestão. A segunda é a promoção técnica, modalidade onde elevar um servidor que apresenta excelência estritamente operacional não garante que ele possuirá o mesmo destaque na condução de pessoas. Por fim, há o modelo de eleição, que, embora fundado em premissas democráticas válidas, corre o risco de se desvirtuar para um concurso de popularidade.

Consequentemente, independentemente da via de acesso, muitas vezes profissionais chegam à gestão sem o preparo prévio ou a validação de suas competências comportamentais e relacionais. Diante deste diagnóstico, evidencia-se que a reversão da curva de adoecimento depende, obrigatoriamente, de uma atuação deliberada da Gestão de Pessoas (GP).

Historicamente voltada às rotinas operacionais, a GP na APF precisa assumir sua faceta estratégica como indutora de recursos organizacionais, pois é dela a atribuição de instrumentalizar esses gestores para que abandonem o papel involuntário de "fator de risco" e desenvolvam a identidade de "fator de proteção". Contudo, desenvolver essa competência em líderes já sobrecarregados constitui um desafio metodológico. Modelos tradicionais de capacitação, extensos e teóricos, tendem a se tornar apenas mais uma demanda na agenda do gestor, já sobrecarregando uma de suas maiores limitações: o tempo.

Nesse contexto, intervenções formativas mais flexíveis e adaptadas à rotina gerencial, como estratégias de microaprendizagem, despontam como possibilidades institucionais promissoras, pois ao melhor se adequar às demandas deste servidor, equipam a liderança com ferramentas práticas para a promoção diária da saúde mental em suas equipes.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo de analisar a liderança como recurso organizacional na mitigação do adoecimento mental sob a ótica do modelo Job Demands-Resources (JD-R) na Administração Pública Federal (APF), esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo e exploratório, de natureza predominantemente qualitativa, complementada por análise documental de dados secundários quantitativos. A pesquisa integra uma agenda investigativa mais ampla sobre liderança e saúde mental na Administração Pública Federal, configurando-se como uma pesquisa incremental desenvolvida em frentes complementares.

3.1 Procedimentos de Revisão da Literatura

A frente qualitativa consistiu em uma revisão integrativa da literatura, desenhada para mapear o fenômeno do adoecimento e aprofundar o rigor analítico do referencial teórico

(Dantas et al., 2022). Para garantir a transparência e a replicabilidade, o levantamento foi dividido em duas fases distintas.

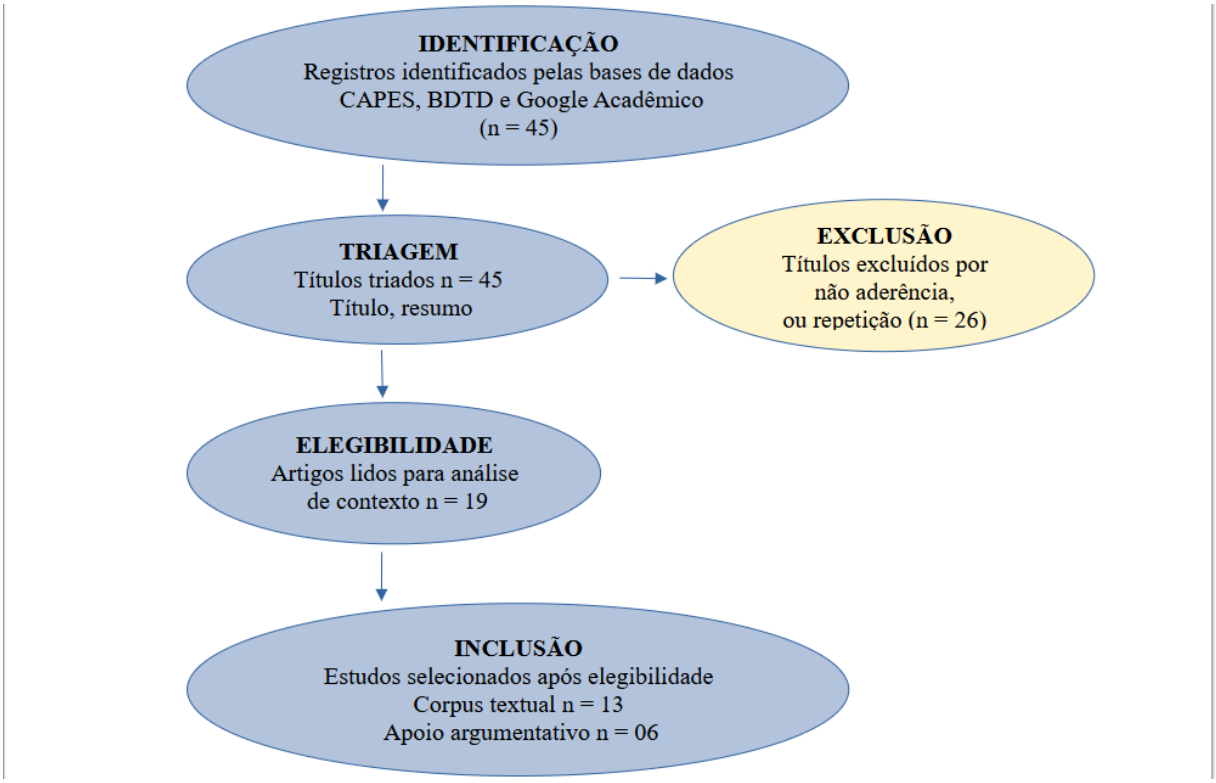
A primeira, de caráter exploratório, utilizou as bases Portal de Periódicos CAPES, SciELO Brasil, PubMed, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico para mapear o impacto genérico da liderança na saúde mental (registros de busca encontram-se detalhados no **Apêndice A**).

A segunda fase (integrativa), focada na aplicação do JD-R na gestão pública, utilizou o Portal CAPES e a BDTD. As strings de busca combinaram os descritores "Job Demands-Resources", "JD-R", "leadership/liderança" e "public sector/administração pública". A execução nas bases primárias atingiu rápida saturação teórica, fornecendo um corpus de alto impacto que tornou desnecessário o rastreamento em literatura cinzenta, levando à decisão da descontinuidade do projeto inicial de rede de arrasto via Google Acadêmico, conforme registros no **Apêndice B**.

Para ambas as fases, manteve-se o recorte temporal entre os anos de 2016 e 2025, pois o intervalo permite uma análise comparativa robusta, abrangendo os períodos pré, durante e pós-pandemia de Covid-19, bem como a subsequente consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e do teletrabalho na APF. Como critérios de inclusão, exigiram-se estudos completos com revisão por pares ou validados por bancas de pós-graduação stricto sensu, excluindo-se estudos em duplicidade (repetições entre as bases ou strings), bem como trabalhos com saturação teórica ou não aderentes ao contexto da gestão pública.

O processo de seleção dos estudos da Fase 2 seguiu as diretrizes **PRISMA**, culminando na eleição de um corpus definitivo de 19 trabalhos (sendo 13 empregados diretamente na construção empírica textual e 6 retidos como acervo de suporte e validação de saturação), conforme ilustrado no fluxograma (Figura 1) a seguir:

Figura 1 - Fluxograma de busca



Fonte: Produzido pelos autores (2026).

A análise dos estudos selecionados na revisão integrativa evidencia que a aplicação do modelo JD-R no setor público tem ganhado tração internacional e nacional. Uma parcela significativa do corpus concentra-se em demonstrar como as demandas burocráticas, os novos arranjos de atuação (como o teletrabalho e o PGD) e a escassez de recursos impactam o engajamento e a saúde dos servidores (Barbieri et al., 2024; Camões, 2022; Deng et al., 2021; Franco, 2022; JAß et al., 2024; Ludviga & Kalviņa, 2024; Nascimento, 2018; Silva, 2024; Weißmüller et al., 2024; Zeshan et al., 2025). Paralelamente, a literatura recente destaca o papel crítico da chefia, da confiança organizacional e da relação líder-liderado, ora como fator de proteção, ora como agravante do estresse ocupacional e do burnout em ambientes públicos (Bani-Melhem et al., 2021; Chen et al., 2023; Hesmert & Vogel, 2024; Lin et al., 2024; Nguyen & Tuan, 2022; Parku et al., 2023; Pati & Kakani, 2023; Scharf & Berntson, 2025; Uluturk, 2024). Esse mapeamento do estado da arte corrobora a pertinência de investigar a relação direta entre o déficit de liderança e a evolução de diagnósticos psiquiátricos na Administração Pública brasileira.

3.2 Procedimentos de Análise Documental

Além do referencial teórico, a pesquisa valeu-se de uma frente documental quantitativa para dimensionar a materialidade e a urgência do fenômeno estudado. Foram

extraídos e analisados relatórios governamentais oficiais, incluindo a concessão de benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais emitidos pelo Ministério da Previdência Social (ênfase no pico da última década), bem como os painéis gráficos de quantitativo de servidores e pensionistas do Portal da Transparência (CGU).

Esta extração iniciou isolando os afastamentos concedidos pelo INSS à população trabalhadora brasileira, onde o foco foi os benefícios identificados pelos peritos como "Auxílio Doença por Acidente do Trabalho" (espécie B91). Dentro desta categoria, que estabelece formalmente o nexo causal com o ambiente laboral, foram filtrados os Códigos Internacionais de Doenças (CIDs) mais consolidados na literatura científica como representativos do estresse ocupacional, das pressões organizacionais e do esgotamento mental gerado por dinâmicas disfuncionais, detalhados na Seção 4, por sua relevância no contexto do adoecimento mental ocupacional.

3.3 Triangulação e Análise dos Dados

Após a definição do corpus e a extração documental, os dados foram submetidos à análise qualitativa temática. Buscou-se identificar convergências entre as demandas laborais contemporâneas (como o PGD) e os estilos de liderança. A triangulação entre as evidências teóricas de alto impacto (revisão integrativa) e a realidade estatística brasileira (dados secundários) foi interpretada estritamente à luz das categorias do modelo JD-R. Esse cruzamento permitiu a construção de uma análise crítica sobre o esgotamento na APF, fornecendo os subsídios empíricos necessários para a proposição de intervenções institucionais voltadas à gestão de pessoas.

4 ANÁLISE

4.1 O esgotamento na APF como sintoma de desequilíbrio organizacional

Se o problema do adoecimento mental tem escala mundial comprovada, sua incidência não reconhece limites geográficos ou organizacionais, descartando, principalmente, a hipótese de uma crise isolada. Sob a lente analítica do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), este volume histórico de afastamentos previdenciários configura o sintoma mais severo de um profundo desequilíbrio estrutural. Por consequência, o esgotamento do servidor, nessas proporções, evidencia um ecossistema operando no limite, no qual as exigências diárias superam sistematicamente os fatores de proteção disponíveis.

Na Administração Pública Federal (APF), a contínua escalada das demandas laborais (*job demands*), inerente às atuais configurações de trabalho, atinge o servidor sem o devido acompanhamento de recursos organizacionais. Quando essa carga excessiva de pressões cognitivas e emocionais não é neutralizada, desencadeia-se, em larga escala, o processo de

desgaste à saúde (*health impairment process*) estruturado na teoria de Bakker & Demerouti (2007). O adoecimento registrado não é, portanto, uma fraqueza individual, mas a consequência previsível da escassez de suporte institucional. Como parte da análise desta realidade, algumas informações esclarecem este contexto.

Antes de adentrar a observação numérica, cumpre ressaltar uma particularidade metodológica da base do INSS: no regime celetista (Consolidação das Leis do Trabalho. CLT), os afastamentos só passam a compor as estatísticas previdenciárias após o 15º dia de licença médica. Isso confere aos dados analisados uma camada extra de gravidade, pois atesta que os transtornos aqui contabilizados não refletem episódios breves de tensão, mas quadros de adoecimento que incapacitam o indivíduo para o trabalho por períodos prolongados.

No período de 2016 a 2025, recorte deste estudo, a comparação entre o crescimento populacional e a variação do número de servidores demonstrou uma variação importante: enquanto a população saltou de 206 milhões para 213 milhões (crescimento de aproximadamente 3,5%), o contingente de servidores públicos reduziu mais de 8% (de aproximadamente 632.000 para 579.000).

Para efeito comparativo, tal realidade elevou a proporção cidadão/servidor, e consequente carga de trabalho, levando um servidor a dedicar-se de **325,83** cidadãos em 2016 para **368,56** em 2025, um significativo aumento acima 13%. Por fim, o conjunto de dados coletados gerou a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Evolução Populacional, Contingente Ativos APF e Benefícios "Auxílio Doença por Acidente do Trabalho" INSS (2016-2025)

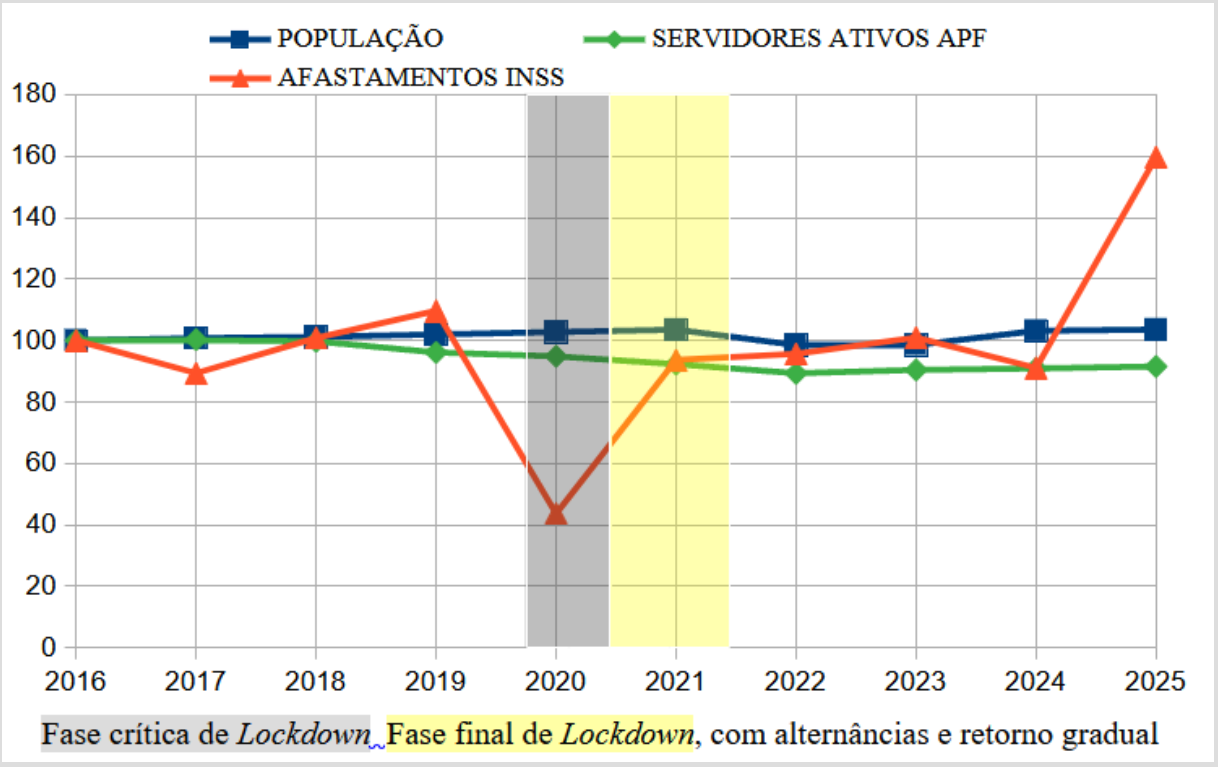
ANO	POPULAÇÃO	ATIVOS APF	BENEFÍCIOS INSS
2016	206.081.432	632.485	10.031
2017	207.660.929	634.157	8.964
2018	208.494.900	630.689	10.111
2019	210.147.125	607.833	11.002
2020	211.755.692	599.852	4.378
2021	213.317.639	583.674	9.392
2022	**203.080.756**	564.999	9.600
2023	**203.080.756**	571.873	10.121
2024	212.583.750	574.930	9.139
2025	213.421.037	579.070	16.016

Fonte: Produzido pelos autores (2026), com base em dados do IBGE (2024), Ministério da Previdência (2026) e Painel Estatístico de Pessoal – PEP/MGI (2026).
Nota: Ajustes nas séries históricas da População incorporam a revisão consolidada do Censo 2022.

Como se trata de grandezas distintas, onde a população brasileira (em milhões) e os afastamentos por saúde mental (em milhares) são comparados, utilizou-se o método de normalização por Base 100 (Gráfico 1). Neste modelo, o ano de 2016 é definido como o

índice inicial (100), e os anos subsequentes refletem o crescimento percentual acumulado. Isso permite visualizar que, enquanto a população brasileira seguiu um crescimento linear próximo às projeções do Censo 2022, houve decréscimo do contingente de servidores da APF enquanto os indicadores de adoecimento mental apresentaram uma aceleração desproporcional, descolando-se da curva demográfica natural.

Gráfico 1 - População brasileira x servidores ativos da APF x Afastamentos



Fonte: Produzido pelos autores (2026), com base em dados do IBGE (2024), Ministério da Previdência (2026) e Painel Estatístico de Pessoal – PEP/MGI (2026).
Nota: As séries históricas foram convertidas em índice de base fixa (2016=100), permitindo a comparação evolutiva entre variáveis de magnitudes distintas. Os dados não representam análise per capita.

A queda em 2020 deve ser interpretada com cautela, em razão da suspensão temporária de perícias presenciais durante a pandemia. Já a aparente estagnação populacional de 2022 e 2023 decorre da revisão metodológica do Censo de 2022. Ainda assim, a tendência geral aponta para crescimento dos afastamentos na população em geral e redução relativa do contingente de servidores.

Também se faz necessário ressaltar que dentre os motivadores do salto entre 2020 e 2024 podem estar associados a variáveis como: o represamento durante o *lockdown*, a demanda atendida após a liberação dos atendimentos presenciais e a implantação de

tecnologias para agilizar os atendimentos, como atendimentos a distância, agendamentos e registros eletrônicos.

De qualquer forma, a variação 2024 - 2025 é um ponto a ser analisado com olhar um pouco mais crítico, pois tal salto estatístico reflete a convergência entre a maturidade institucional e o possível esgotamento estrutural por dois fatores. O primeiro, a atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT, Portaria GM/MS nº 1.999/2023), que consolidou o reconhecimento oficial do nexo causal para patologias como o *Burnout* (Z73.0), e o segundo, a plena normalização das perícias presenciais, o que permitiu a correta classificação de casos represados na fase crítica da pandemia. Sob a ótica do modelo JD-R, este pico pode indicar o agravamento do desequilíbrio entre demandas organizacionais e recursos psicossociais: a sobrecarga de demandas, impulsionada pelo crescimento populacional frente a uma força de trabalho encolhida, torna visível o que antes era camuflado sob a rubrica de doença comum. E já que o gráfico demonstra uma realidade nacional, torna-se plausível supor que dinâmicas semelhantes também estejam presentes no universo da Administração Pública Federal (APF).

A repercussão sistêmica desse desgaste é grave, pois, partindo da premissa de Lipsky (1980), de que o servidor da linha de frente é a própria personificação do Estado, a exaustão emocional dessas equipes gera um inevitável efeito *spillover*. O crescimento dos afastamentos não representa apenas um ônus financeiro para a seguridade social, mas uma degradação operacional que afeta a entrega de valor público à sociedade. Este cenário atesta que as rotinas na APF tornaram-se insustentáveis, exigindo que as organizações voltem o seu olhar para um recurso mitigador disponível e subutilizado no cotidiano das equipes: a liderança.

4.2 A chefia imediata: entre a burocracia e o suporte

No epicentro do desequilíbrio organizacional identificado na APF, a chefia imediata assume um papel ambivalente. Sob a ótica do modelo JD-R, o gestor não é um ator neutro na rotina institucional; ele funciona como um recurso protetivo ou como uma demanda laboral suplementar. O crescimento dos indicadores de adoecimento analisados sugere que, em muitos contextos organizacionais, a liderança tem operado mais como amplificadora de demandas do que como recurso protetivo. Pressionada pela rigidez normativa e pelas crescentes metas de produtividade, a liderança frequentemente atua apenas transmitindo exigências sistêmicas, falhando em fornecer o amparo necessário para atenuar o desgaste de suas equipes.

Essa dinâmica disfuncional é agravada pelos critérios de ascensão aos cargos de chefia no setor público (analisados na seção 2.3), que inserem na gestão profissionais tecnicamente capacitados, mas por vezes despreparados para lidar com a complexidade do fator humano. Na prática, a ausência de atitudes transformacionais (Bass, 1985) e a inabilidade em sustentar um clima de segurança psicológica (Edmondson, 1999) nas repartições deixam o servidor público desprovido de seus principais escudos relacionais contra o esgotamento.

Consequentemente, o líder na APF encontra-se na posição de ser, simultaneamente, refém das pressões estruturais e vetor involuntário do adoecimento de seus subordinados. A

reversão dessa estatística evidencia que transformar a chefia em um real recurso organizacional exige mais do que a cobrança institucional por uma postura empática; demanda uma instrumentalização prática, contínua e adaptada à realidade desse gestor.

4.3 A Administração Pública Federal espelhando a realidade social

Ao unir estes constructos teóricos aos dados da Tabela 2, o cenário torna-se ainda mais alarmante. Para esta união, primeiro avalia-se o quadro geral dos benefícios concedidos pelos peritos como Auxílio Doença por Acidente do Trabalho para os trabalhadores CLT.

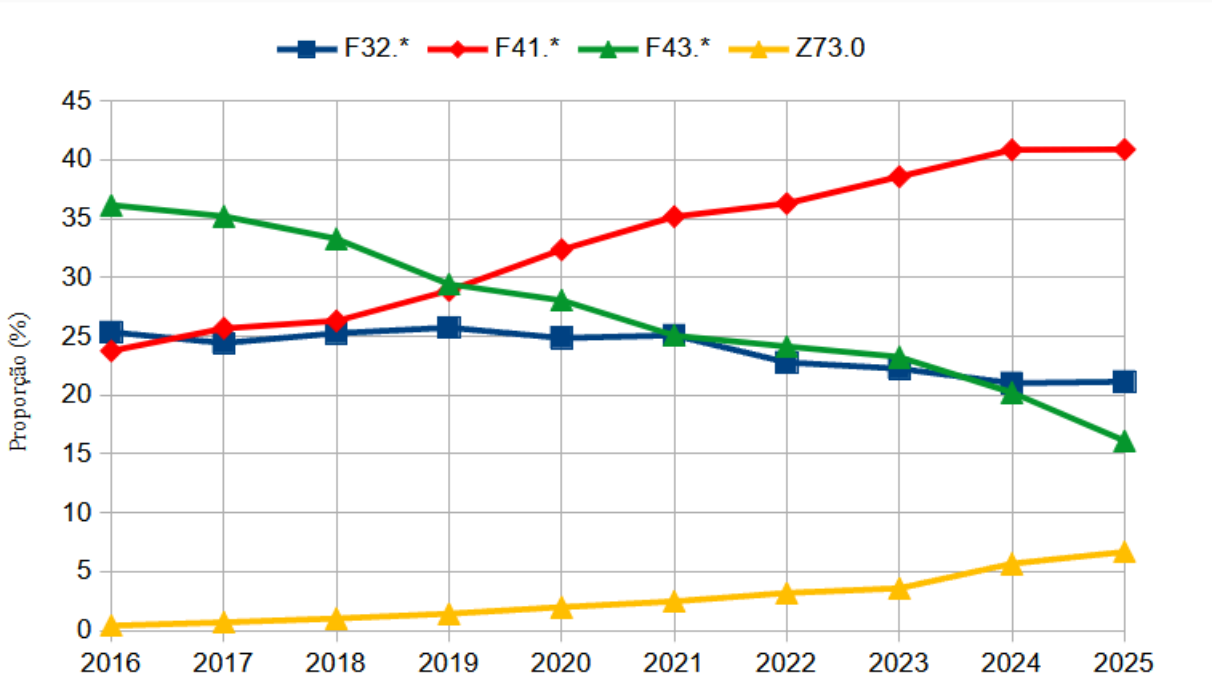
Tabela 2 - Evolução por CID CLT (2016-2025)

ANO	**F31.** Bipolar	**F32.*** Depressivo	**F33.*** Depressivo Recorrente	**F40.*** Fobia-Ansiedade	**F41.*** Ansiedade	**F43.*** Stress	**F48.0** Neurastenia	**Z73.0** Esgotamento, Burnout	**TOTAIS**
2016	405	2.543	895	135	2.384	3.626	3	41	**10.031**
2017	365	2.190	794	94	2.302	3.156	1	62	**8.964**
2018	357	2.554	955	115	2.660	3.366	1	103	**10.111**
2019	438	2.832	1.075	82	3.179	3.238	1	157	**11.002**
2020	157	1.088	370	29	1.417	1.229	1	87	**4.378**
2021	323	2.356	754	68	3.303	2.355	1	232	**9.392**
2022	423	2.187	825	57	3.484	2.316	2	306	**9.600**
2023	410	2.252	782	55	3.903	2.353	3	363	**10.121**
2024	400	1.921	665	51	3.733	1.848	2	519	**9.139**
2025	976	3.386	1.386	64	6.549	2.582	3	1.070	**16.016**

Fonte: Produzido pelos autores (2026) com base em dados do Ministério da Previdência (2026).

Ao inferir-se que uma situação ao menos similar atua sobre a APF, e consequentemente sobre seus gestores, é válido afunilar a análise isolando os quatro Códigos Internacionais de Doenças (CIDs) mais aderentes ao universo corporativo, e observando que a recente adoção de novos critérios de diagnóstico demonstram a relevância do contexto organizacional neste adoecimento. O gráfico 2 compara a proporção destes CIDs específicos com a totalidade dos benefícios concedidos aos trabalhadores CLT.

Gráfico 2 – Proporção quatro CIDs x o Total de Benefícios concedidos



Fonte: Produzido pelos autores (2026) com base em dados do Ministério da Previdência (2026).

A opção metodológica por isolar os códigos F32 (Episódios Depressivos), F41 (Outros Transtornos Ansiosos), F43 (Reações ao Stress Grave) e Z73.0 (Síndrome de Burnout) na presente análise de proporção fundamenta-se em três eixos principais, ancorados na literatura sobre saúde ocupacional e no modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R):

1. **Aderência Clínica ao Processo de Desgaste (Modelo JD-R):** O modelo JD-R postula que um desequilíbrio sustentado entre altas exigências laborais e baixos recursos organizacionais, como a ausência de uma liderança de suporte, conduz a um processo de desgaste da saúde ou *health impairment process* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). O recorte destes quatro CIDs espelha exatamente a progressão clínica deste colapso: inicia-se com o estado de alerta constante e insegurança (F41), evolui para a exaustão das capacidades de enfrentamento ou coping (F32), até atingir o ápice do esgotamento profissional direto (Z73.0).

2. **Representatividade Epidemiológica:** A literatura internacional e os relatórios da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) apontam os transtornos ansiosos e depressivos como as psicopatologias mais prevalentes e incapacitantes no contexto laboral contemporâneo. O isolamento destas categorias elimina o "ruído" de patologias de base predominantemente orgânica, genética ou de menor incidência (como a neurastenia - F48.0), garantindo que a análise se concentre nos danos com maior correlação empírica com ambientes organizacionais tóxicos.

3. **Comprovação da "Migração Diagnóstica" (Efeito Normativo):** A inclusão do diagnóstico de Reação ao Stress Grave (F43) atua como um marcador histórico de controle. Sua monitorização permite evidenciar a transição de diagnósticos genéricos para a correta tipificação do esgotamento. Nesse sentido, a análise proporcional (Gráfico 2) sugere que a queda do F43 coincide com a ascensão do Burnout, o que pode indicar uma reorganização diagnóstica associada à atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) pela Portaria GM/MS nº 1.999/2023, refletindo a maior consolidação institucional do reconhecimento do nexo causal.

5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES

Este artigo evidenciou que o modelo JD-R oferece uma lente analítica robusta para reposicionar a liderança como um recurso organizacional na mitigação do adoecimento mental no serviço público. A análise dos dados nacionais (INSS, B91) demonstrou que os afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho aumentaram mais de 60% entre 2016 e 2025, com aceleração expressiva a partir de 2022, movimento coincidente com a implementação do PGD e com a atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (Portaria GM/MS nº 1.999/2023).

Teoricamente, o estudo contribui ao articular a literatura de liderança transformacional (Bass, 1985), segurança psicológica (Edmondson, 1999) e suporte gerencial (Skakon et al., 2010) sob a lente unificadora do JD-R (Tummers & Bakker, 2021), demonstrando como a liderança pode operar tanto como demanda (quando tóxica ou omissa) quanto como recurso (quando de suporte). Na prática, os achados apontam para a urgência de a Gestão de Pessoas da APF atuar como indutora desse recurso, principalmente pela constatação da não neutralidade da liderança no fenômeno. Isso demanda a capacitação contínua de gestores, em formatos adaptados à sua realidade de tempo, justificando a proposta da trilha de microaprendizagem como eixo principal deste processo.

Reconhecem-se limitações: o uso exclusivo de dados secundários, a indisponibilidade de séries históricas detalhadas da APF com nexo acidentário, e a impossibilidade de estabelecer relações causais definitivas. Pesquisas futuras devem buscar os dados do SIASS para uma análise específica da APF, bem como validar empiricamente a eficácia da trilha de microaprendizagem proposta.

Mesmo levando em conta as ponderações acima, este estudo apresenta algumas situações que levam a questionamentos merecedores de maiores análises futuras:

1. A pandemia acentuou significativamente o quadro evolutivo do adoecimento mental na população civil em geral. Essa realidade se repete entre os vínculos da APF?
2. Considerando que o PGD foi legalmente instaurado em 2022 via Decreto nº 11.072 (Brasil, 2022), existem dados que possam demonstrar sua influência na curva de adoecimento dentre os servidores?

3. A inexistência de relatórios públicos, consolidados, sobre a evolução do fenômeno dentro da APF pode ser encarada como um sintoma da sobrecarga aqui relatada ou autoproteção institucional?

Independentemente das respostas, a realidade após 2020 representou uma forçada mudança nas atuações no mundo do trabalho em geral e, se considerarmos todo o exposto pelos estudos até o momento, trouxe especial impacto na APF no Brasil. Assim como o mundo corporativo civil, sofreram os servidores com o medo, o isolamento, mas analisando apenas um dos possíveis recortes prismáticos de sua realidade, seu acesso às ferramentas de trabalho adaptadas a essa nova realidade não teve, e ainda não tem, a mesma velocidade de implantação, mensuração e resposta do setor privado.

Por consequência, os achados permitem inferir o quanto a já tensionada linha entre normas e resultados foi levada aos limites, afetando gestores pegos de surpresa. Sem um padrão de ferramentas, sem muitas vezes a capacitação básica para a função, acumularam mais esta variável a uma atuação dificultada por um cenário caótico.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BANCO MUNDIAL. **GDP (current US$)**. Washington, DC: World Bank, 2022. Disponível em: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD. Acesso em:15 maio 2026.

BANI-MELHEM, S.; ABUKHAIT, R.; SHAMSUDIN, F. M.; AL-HAWARI, M. A. How and when does job challenge promote the innovative behaviour of public sector employees? **International Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 6, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S1363919621500699.

BARBIERI, B.; MONDO, M.; DE SIMONE, S.; PINNA, R.; GALLETTA, M.; PILERI, J.; BELLINI, D. Enhancing Productivity at Home: The Role of Smart Work and Organizational Support in the Public Sector. **Societies**, v. 14, n. 4, artigo 50, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.3390/soc14040050.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press, 1985.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em:15 maio 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). **Dados Abertos: Benefícios Concedidos**. Brasília, DF: INSS, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos. Acesso em:15 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Painel Estatístico de Pessoal (PEP)**. Brasília, DF: MGI, 2026. Disponível em: https://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true. Acesso em: 15 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social concede 546.254 benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais e comportamentais.** Brasília, DF: Gov.br, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2026/janeiro/previdencia-social-concede-546-254-beneficios-por-incapacidade-temporaria-por-transtornos-mentais-e-comportamentais. Acesso em:15 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023. Atualiza a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702. Acesso em:15 maio 2026.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAMÕES, M. R. S. **Antecedentes e intervenções para engajamento no trabalho na administração pública federal brasileira**. 2022. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/45378. Acesso em:15 maio 2026.

CGU. **Servidores e Pensionistas**. Portal da Transparência: Painel Gráfico. Brasília, DF: CGU, 2026. Disponível em: https://portaldatransparencia.gov.br/servidores. Acesso em:15 maio 2026.

CHEN, D.; ZHANG, Y.; AHMAD, A. B.; LIU, B. How to Fuel Public Employees' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Two-Wave Moderated Mediation Study. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 1, p. 185-208, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0734371X211052675.

DANTAS, H. L. L. et al. Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n. 37, p. 334-345,

2022. Disponível em: https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/575/1018. Acesso em:15 maio 2026.

DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

DENG, J.; LIU, J.; GUO, Y. et al. How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress. **BMC Public Health**, v. 21, artigo 1076, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s12889-021-11028-9.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. Acesso em:15 maio 2026.

FRANCO, B. S. N. **O Engajamento no teletrabalho dos servidores do Tribunal Regional da Oitava Região**. 2022. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufpa.br/handle/2011/14508. Acesso em:15 maio 2026.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). **World Economic Outlook Database**. Washington, DC: IMF, 2022. Disponível em: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April. Acesso em:15 maio 2026.

GUPTA, A.; CHAWLA, S. Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 13, n. 1, p. 179-200, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60405.

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. T.; RAPSON, R. L. **Emotional contagion**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

HESMERT, L.; VOGEL, R. Following Your Ideal Leader: Implicit Public Leadership Theories, Leader—Member Exchange, and Work Engagement. **Public Personnel Management**, v. 53, n. 4, p. 548-571, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/00910260241249146.

IBGE. **Projeções da População**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html. Acesso em: 15 maio 2026.

JAß, L.; KLUßMANN, A.; HARTH, V. et al. Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study. **Journal of Occupational Medicine and Toxicology**, v. 19, artigo 28, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979. Disponível em: https://movingforwardnetwork.org/wp-content/uploads/2023/04/Karasek_Job-Demands-Job-Decision-Latitude-and-Mental-Strain-Implications-for-Job-Redesign_1979.pdf. Acesso em: 15 maio 2026.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. **Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life**. New York: Basic Books, 1990.

LABOISSIÈRE, P. Saúde mental: afastamentos dobram em dez anos e chegam a 440 mil. **Agência Brasil**, 11 mar. 2025. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil. Acesso em: 15 maio 2026.

LIN, M.; LIU, Q.; LI, Z. Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. **Heliyon**, v. 10, n. 3, artigo e24997, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LUDVIGA, I.; KALVIŅA, A. Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being? **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 36, p. 209-229, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9.

MILANEZ, N. L. L. N. **O comportamento do líder e a influência na saúde mental de seus liderados**: uma análise do adoecimento mental na percepção de liderados no serviço público federal. 2024. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/e7806fd5-5660-4b65-afd5-2d2f21addf3c. Acesso em: 15 maio 2026.

NASCIMENTO, L. D. P. **Engajamento em equipes de projetos à luz da teoria JD-R**: modelo de dinâmica de sistemas para o contexto de um parque tecnológico. 2018. 167 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/items/08f32aa2-61de-4462-bd0d-687e0c7e779d. Acesso em: 15 maio 2026.

NGUYEN, N. T. H.; TUAN, L. T. Trust in Multi-Level Managers and Employee Extra-Role Behavior in the US Federal Government: The Role of Psychological Well-Being and Workload. **Review of Public Personnel Administration**, v. 42, n. 2, p. 306-338, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0734371X20979683.

OIT. **World Employment and Social Outlook: Trends 2024**. Genebra: OIT, 2024. Disponível em: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024. Acesso em: 15 maio 2026.

OMS. **Mental health at work**. Genebra: World Health Organization, 2024. Disponível em: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work. Acesso em: 15 maio 2026.

OMS. **World mental health report: transforming mental health for all**. Genebra: World Health Organization, 2022. Disponível em: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/40e5a13a-fe50-4efa-b56d-6e8cf00d5bfa/content. Acesso em: 15 maio 2026.

ONU. Organização das Nações Unidas. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. **World population prospects 2022**. New York: United Nations, 2022. Disponível em: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf. Acesso em: 15 maio 2026.

PARKU, K.; OBUOBISA-DARKO, T.; ASIEDU, E. A. Psychological Contract Fulfilment: A Suitable Umpire Between Transformational Leadership and Employee Engagement in the Ghanaian Public Sector. **International Journal of Applied Research in Business and Management**, v. 4, n. 1, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.1.5.

PATI, S. P.; KAKANI, R. K. Explaining High Performance Among Indian Administrative Service (IAS) Officers: A Job Demands-Resources Perspective. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 2, p. 288-308, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0734371X211062481.

SCHARF, C.; BERNTSON, E. Managerial prerequisites - typical work situations for public sector managers and their relationship with well-being and leadership. **Nordic Psychology**, v. 77, n. 1, p. 73-92, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1080/19012276.2023.2271173.

SILVA, M. V. S. **A influência do teletrabalho e das metas extraordinárias no engajamento e burnout dos servidores públicos**: uma abordagem baseada no modelo de demandas e recursos do trabalho (JD-R). 2024. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/d1f53dc7-4d12-41c6-b052-a99123edefc7. Acesso em: 15 maio 2026.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. **A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health.** Em: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. (Eds.). *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach*. Dordrecht: Springer, 2014. p. 43-68. Disponível em: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf. Acesso em: 15 maio 2026.

SKAKON, J. et al. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. **Work & Stress**, v. 24, n. 2, p. 107-139, 2010. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2010.495262. Acesso em: 15 maio 2026.

TUMMERS, L. G.; BAKKER, A. B. Leadership and Job Demands-Resources theory: A systematic review. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.722080/full. Acesso em: 15 maio 2026.

ULUTURK, B. How Servant Leadership Influences Street-Level Bureaucrats' Work Engagement: The Mediating Roles of Motivating Language and Perceived Organizational Support. **Management Communication Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 562-594, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/08933189231219708.

WEIßMÜLLER, K. S.; RITZ, A.; STEIJN, A. J. (Bram); ALFES, K. Private Life Events as Antecedents for Public Employees' Engagement and Burnout. **Public Personnel Management**, v. 53, n. 1, p. 85-112, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/00910260231187535.

ZESHAN, M.; MORELLI, M.; RASOOL, S.; CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R. Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well-being in the light of the job demand resource model. **Sustainable Development**, v. 33, n. 2, p. 1861-1878, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1002/sd.3179.

APÊNDICE A - Log de Busca e Resultados por Base de Dados fase 1

DATA	BASE	*STRING* UTILIZADO	RESULTADOS ENCONTRADOS	SELECIONADOS	POR QUÊ?	TÍTULO SELECIONADO
17/02/2026	CAPES	"estilos de liderança" AND "saúde mental" AND "serviço público"	0	0	--	--
		"liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor público"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" AND "exaustão emocional" AND "administração pública"	0	0	--	--

		"leadership styles" AND "mental health" AND "public service"	1	0	Não selecionado por não adesão ao tema e fora do recorte temporal	--
		"liderança abusiva" OR "liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor"	1	1	Relevante para ressaltar a importância do tema, não para corpus textual	"Evidências de Validade de uma Medida de Liderança Abusiva"
	SciELO Brasil	"estilos de liderança" AND "saúde mental" AND "serviço público"	0	0	--	--
		"liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor público"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" AND "exaustão emocional" AND "administração pública"	0	0	--	--
		"leadership styles" AND "mental health" AND "public service"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" OR "liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor"	0	0	--	--
	PubMed	"estilos de liderança" AND "saúde mental" AND "serviço público"	0	0	--	--
		"liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor público"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" AND "exaustão emocional" AND "administração pública"	0	0	--	--
		"leadership styles" AND "mental health" AND "public service"	0	0	--	--

		"liderança abusiva" OR "liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor"	0	0	--	--
	BDTD	"estilos de liderança" AND "saúde mental" AND "serviço público"	2	2	"Artigo Âncora". Ele trata exatamente do tripé: Líder + Saúde Mental + APF. / Relevante para o viés de "Liderança Abusiva/Tóxica".	"O comportamento do líder e a influência na saúde mental de seus liderados: uma análise do adoecimento mental na percepção de liderados no Serviço Público Federal" / "Assédio moral no trabalho e seu papel nos transtornos mentais comuns e dor lombar: um estudo com trabalhadores do judiciário federal"
		"liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor público"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" AND "exaustão emocional" AND "administração pública"	0	0	--	--
		"leadership styles" AND "mental health" AND "public service"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" OR "liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor"	1	1	Trata-se de um estudo de caso focado no impacto da liderança no bem-estar dos servidores técnicos-administrativos, o que se alinha à vivência em um Instituto Federal.	"Proposições de estratégias de qualidade de vida no trabalho para a alta liderança do IFAM"

18/02/2026	Google Acadêmico	"estilos de liderança" AND "saúde mental" AND "serviço público"	6	1	Alinhado ao tema de Gestão de Pessoas e Trabalho remoto, inerente à análise de possível influência na saúde mental.	"Trabalho Remoto: Desafios e oportunidades da Gestão de Pessoas"
		"liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor público"	0	0	--	--
		"liderança abusiva" AND "exaustão emocional" AND "administração pública"	0	0	--	--

		"leadership styles" AND "mental health" AND "public service"	196	9	Avaliados inicialmente por leitura do título e resumo, buscando alinhamento com o eixo da influência dos estilos de liderança na saúde mental prioritariamente. Como segundo fator de exclusão, adesão ao universo da administração pública.	"The impact of leadership on the well-being of public employees: a literature review"; "Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review"; "Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework"; "Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis"; "Leadership and its Influence on Happiness at Work: A Narrative Literature Review"; "Discrepancies in Leader and Follower Ratings of Transformational Leadership: Relationship with Organizational Culture in Mental Health"; "Determinants of job satisfaction of public sector organizations' employees in six continents: a systematic review"; "Temporal Stages of Burnout: How to Design Prevention?"; "A Semi-Systematic Review of Interventions against Destructive Leadership"

		"liderança abusiva" OR "liderança transformacional" AND "burnout" AND "servidor"	1	0	Não selecionado por tratar-se de estudo com base em análises fora do recorte temporal e apenas citar medições de tipos de liderança no cenário brasileiro de saúde, pouca adesão ao tema.	--

APÊNDICE B - Log de Busca e Resultados por Base de Dados fase 2

DATA	BASE	*STRING* UTILIZADO	RESULTADOS ENCONTRADOS	SELECIONADOS	POR QUÊ?	TÍTULO SELECIONADO
09/05/2026	CAPES	"JD-R" AND liderança AND "serviço público"	0	0	--	--

		"job demands-resources" AND leadership AND "public sector"	9	9	Todos trazem aderência com a temática JD-R e administração pública.	“Organizational Agility During Crisis: Do Employees’ Perceptions of Public Sector Organizations’ Strategic Agility Foster Employees’ Work Engagement and Well-being?”; “Managerial prerequisites – typical work situations for public sector managers and their relationship with well-being and leadership”; “How Servant Leadership Influences Street-Level Bureaucrats’ Work Engagement: The Mediating Roles of Motivating Language and Perceived Organizational Support”; “Psychological Contract Fulfilment: A Suitable Umpire Between Transformational Leadership and Employee Engagement in the Ghanaian Public Sector”; “Following Your Ideal Leader: Implicit Public Leadership Theories, Leader-Member Exchange, and Work Engagement“; “How to Fuel Public Employees’ Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Two-Wave Moderated Mediation Study”, “Private Life Events as Antecedents for Public Employees’ Engagement and Burnout “; “How and when does job challenge promote the innovative behaviour of public sector employees?”; “How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress“.
		"job demands-resources" AND "public administration"	19	3	Aderência com JD-R, administração pública e liderança, outros eliminados por repetição, falta de aderência ou saturação teórica.	“Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study”; “Trust in Multi-Level Managers and Employee Extra-Role Behavior in the US Federal Government: The Role of Psychological Well-Being and Workload”, “Enhancing Productivity at Home: The Role of Smart Work and Organizational Support in the Public Sector”.

		"job demands-resources" AND "public administration" AND leadership	2	1	Aderência com JD-R, administração pública e liderança, outro eliminado por repetição	“Explaining High Performance Among Indian Administrative Service (IAS) Officers: A Job Demands-Resources Perspective”.
		"JD-R" AND burnout AND "public sector"	5	2	Apenas 2 artigos aderentes ao projeto.	“Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation”; “Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well-being in the light of the job demand resource model”.
		"supportive leadership" AND "job demands-resources"	4	0	Lidos e descartados por saturação teórica e/ou distanciamento do contexto burocrático-administrativo.	--
		"job demands-resources" AND "mental health" AND "public sector"	2	0	Lidos e descartados por distanciamento do contexto burocrático-administrativo e repetição.	--
	BDTD	"JD-R" AND liderança AND "administração pública"	0	0	--	--

		"job demands-resources" AND "public administration"	4	4	Todos aderentes ao estudo em cenário nacional.	“O Engajamento no teletrabalho dos servidores do Tribunal Regional da Oitava Região”; “Antecedentes e intervenções para engajamento no trabalho na administração pública federal brasileira”; “Engajamento em equipes de projetos à luz da teoria JD-R: modelo de dinâmica de sistemas para o contexto de um parque tecnológico”; “A influência do teletrabalho e das metas extraordinárias no engajamento e burnout dos servidores públicos: uma abordagem baseada no modelo de demandas e recursos do trabalho (JD-R)”.
	Google Acadêmico	"JD-R" AND liderança AND "serviço público"	**Busca descontinuada nesta base.** A execução das strings primárias no Portal CAPES e na BDTD atingiu saturação teórica, fornecendo um corpus de alto impacto e validade ecológica suficiente para a modelagem empírica, tornando a busca complementar desnecessária e redundante.			
		"job demands-resources" AND "public sector" AND leadership				
		"supportive leadership" AND "public sector" AND burnout				