

As Características Sociodemográficas De Servidores Públicos Educacionais Brasileiros Como Fator Influenciador Na Confiança, Estresse E Ansiedade No Trabalho

Raquel Boff Menegazzi¹, Luis Felipe Dias Lopes², Mauren Pimentel Lima³, Deoclécio Junior Cardoso da Silva⁴, Martiele Gonçalves Moreira⁵, Fillipe Grando Lopes⁶, Stefanni Nikoli Dapper⁷, Gilnei Luiz de Moura⁸

¹(Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

²(Department of Administrative Sciences / Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

³(Postgraduate Program in Nursing / Federal University of Santa Maria, Brazil)

⁴(Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

⁵(Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

⁶(Medical Resident, Ernesto Dornelles Hospital, Porto Alegre, Brazil)

⁷(Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

⁸(Department of Administrative Sciences / Postgraduate Program in Administration / Federal University of Santa Maria, Brazil)

Abstract:

A confiança do colaborador na organização que desempenha suas atividades e sua saúde física e mental, são fatores relevantes para que haja um ambiente saudável e promissor de trabalho, entretanto fatores externos podem influenciar nesses quesitos. Desse modo, o objetivo da presente pesquisa é analisar se há influência das variáveis sociodemográficas na percepção de confiança no trabalho, estresse e ansiedade de servidores públicos federais brasileiros. Para isso, uma pesquisa de natureza quantitativa, utilizando técnicas de estatística descritiva, análise de correspondência e análise de cluster foram aplicadas a uma população de 375 servidores públicos federais de diferentes estados do Brasil. Por meio das análises foi possível perceber que os construtos avaliados sofrem influência das variáveis sociodemográficas, destacando que a ansiedade severa está relacionada aos servidores divorciados, enquanto que a ansiedade moderada e o estresse moderado estão relacionados ao gênero feminino. Por meio desses achados, importantes reflexões acerca das temáticas podem ser levantadas, auxiliando com isso gestores a desenvolver estratégias que visem mitigar elementos estressores, que podem levar ao adoecimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Transtorno de ansiedade; Estresse no trabalho; Confiança; Saúde mental

Date of Submission: 25-07-2023

Date of Acceptance: 05-08-2023

I. Introdução

Sentir-se confiante no local de trabalho é um elemento de relevância para que haja um ambiente saudável para o desenvolvimento das atividades. Desse modo, para que isso ocorra, se faz necessário uma comunicação aberta, respeito mútuo e comprometimento, gerando com isso além de um espaço agradável, um aumento da produtividade e retenção de talentos (Nilsson et al., 2005; Jumady & Lilla, 2021).

No que se refere à confiança no trabalho por parte do servidor público, enfatiza-se que só existirá caso os procedimentos sejam transparentes e passarem credibilidade, garantindo assim, serviços prestados com eficiência e eficácia (Algooti, 2020). Além disso, medidas como divulgação das informações financeiras e administrativas, auditorias regulares e implementação de mecanismos de denúncia de irregularidades, como o portal da transparência se fazem necessárias (Andronicceanu, 2021). A transparência e a responsabilidade, agregados à capacitação e treinamentos, poderão auxiliar na criação de ambientes de trabalho confiáveis e eficientes (Schwarz, Eva & Newman, 2020; Cordery & Hay, 2022).

Sobeck et al. (2020) destacam que o desenvolvimento da confiança, geralmente é um processo gradual baseado em experiências passadas e, quando existentes dentro das instituições torna-se determinante para que ocorra resiliência diante de situações estressoras, como desastres, incidentes, crises na saúde, entre outros.

A capacidade diminuída de confiança geralmente desencadeia psicopatologias em geral e pode ser indicativa de vários distúrbios clínicos, como estresse, ansiedade e depressão (Kopacz et al., 2018).

Em seu estudo, Kopacz et al. (2018) evidenciaram uma relação inversa entre confiança e sintomatologia de transtorno de estresse pós-traumático, depressão e ansiedade, assim como os maiores níveis de confiança foram significativamente associados com maior interação social e religiosidade. O aumento ou diminuição da confiança entre o público pesquisado também teve influência no risco de suicídio, no emprego, nos relacionamentos e no reajuste psicossocial.

O declínio na saúde e no estado de saúde mental estão correlacionados com o aumento de estressores, enfrentamento, menos resiliência ou capacidade de recuperação e redução da confiança nas instituições, principalmente diante de momentos de crise (Sobeck et al., 2020).

O estresse e a ansiedade são problemas cada vez mais frequentes em ambientes de alta competitividade e exigência, impactando significativamente a saúde mental e física dos funcionários e na qualidade do serviço prestado (Alnazly et al., 2021), uma vez que, sentir-se tenso e inseguro no trabalho, interfere diretamente na percepção de estresse e ansiedade do trabalhador (Yin, 2022).

No serviço público, doenças mentais como estresse e ansiedade tem se mostrado, principalmente em ambientes de grande pressão e responsabilidade, como na área de segurança pública e da saúde pública (Burns & Buchanan, 2020; Grochowska, Gawron & Bodys-Cupak, 2022). Sabe-se que esses profissionais enfrentam cargas de trabalho excessivas, muitas vezes falta de recursos para aquisição de equipamentos, ambientes de trabalho hostis e, ainda, falta de reconhecimento de seus serviços prestados à comunidade (Daniel, 2019; McCarty et al., 2019).

Nos estudos versados por Brigh et al. (2022) e Jia et al. (2022) os autores declaram que colaboradores com níveis elevados de estresse, possuem maior predisposição a insatisfação no trabalho, desempenho abaixo do esperado, saúde prejudicada e aumento da rotatividade.

Diante a isso, ações por parte dos funcionários e das instituições para lidar com as doenças ocupacionais no serviço público, precisam ser tomadas, uma vez que no caso da instituição, a mesma precisa promover um ambiente de trabalho saudável e positivo, evitando o aumento do número de casos de adoecimento em função das tarefas desempenhadas. E no que se refere aos colaboradores, devem procurar os programas de apoio e suporte de gerenciamento de doenças mentais oferecidos pela instituição (Alnazly et al., 2021).

Como ações práticas, as instituições podem atuar através de diversas frentes, como: adaptação da quantidade e do tipo de trabalho às capacidades dos funcionários, preparando-os para a execução das tarefas e planejando-as com antecedência; garantia de recompensas adequadas, sejam elas financeiras ou outras; contribuição para o estabelecimento de um clima adequado na equipe, passando aos funcionários um sentimento de apoio e pertencimento; criação e manutenção de programas de atendimento adequados, com a presença de especialistas que auxiliem no entendimento dos sentimentos e emoções presentes no dia a dia laboral (Chudzicka-czupała et al., 2022; Kloutsiniotis et al., 2022).

O estilo de liderança adotado também tem papel crucial na redução dos estressores do trabalho e no aumento dos níveis de bem-estar, sendo que a liderança transformacional (TFL) é aquela que motiva, inspira e incentiva os liderados (Kloutsiniotis et al., 2022).

Compreendendo-se que o processo de criação de confiança no trabalho depende de uma troca mútua entre trabalhador e organização, os aspectos pessoais podem interferir nessa construção, já que as vivências de cada indivíduo formam o seu posicionamento frente às situações cotidianas, sendo comprovado que o gênero pode influenciar no comportamento organizacional (Rocha et al., 2022). Ademais, outras variáveis sociodemográficas podem interferir nesse processo, como por exemplo, idade, escolaridade, estado civil.

Nesse sentido, sabendo que a confiança no trabalho pode ser uma condição necessária para promover o bem-estar dos trabalhadores e que a mesma ainda pode interferir positivamente na vantagem competitiva da organização (Oliveira; Gomide Jr. & Poli, 2020), esta pesquisa tem como objetivo analisar se há influência das variáveis sociodemográficas na percepção de confiança no trabalho, estresse e ansiedade de servidores públicos federais brasileiros.

As implicações teóricas do presente estudo concernem no avanço teórico-empírico no campo do serviço público, tendo em vista escassez de estudos que relacionam a ansiedade, estresse no trabalho e confiança do trabalhador na organização, com as características sociodemográficas diante a esse público pesquisado. Além disso, visa contribuir, também, por meio da disseminação do conhecimento e reflexões acerca desta temática a respeito da saúde do servidor público em seu ambiente laboral.

No que se refere às implicações gerenciais, trazem-se informações relevantes, que demonstram variáveis que podem estar influenciando a saúde mental dos servidores públicos federais no Brasil, gerando, com isso, um aporte empírico para que os formuladores de políticas públicas e gestores públicos venham desenvolver estratégias, com o objetivo de mitigar a incidência destas vicissitudes no ambiente laboral do serviço público federal brasileiro.

Tal fato ganha relevância pois, ao final, são sugeridas soluções práticas para proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos, independente do gênero, idade, estado civil, ou outras características, sendo essas as principais implicações gerenciais.

II. Fundamentação Teórica

Confiança no trabalho e as relações com diferentes variáveis

O construto confiança no trabalho tem sido pesquisado em diversas áreas do conhecimento, como psicologia, administração, sociologia e antropologia, que procuram compreendê-lo como fator determinante para o bom funcionamento das relações sociais, em virtude de possibilitar maior estabilidade e reduzir as incertezas dos colaboradores, melhorando o bem-estar e aumentando a produtividade no trabalho (Oliveira; Gomide Jr. & Poli, 2020).

A literatura científica aborda o tema sob diferentes aspectos, como relações interpessoais e equipes de trabalho (Mellor, 2019; Chudzicka-czupała et al., 2022), como antecedente de atitudes como a de percepções de justiça nas organizações (Kaltainen et al., 2016), engajamento (Hoejmoose et al., 2012), associado positivamente a resultados de desempenho de equipes (Palanski et al., 2010), a efetividade de equipes (Lee et al., 2010), efetividade organizacional (Warren, 2012), associado negativamente à intenção de rotatividade (Alharbi & Abuelhassan, 2020) e até mesmo a resultados de rotatividade (Purba et al., 2016).

A confiança no trabalho envolve quatro fundamentos, a saber: confiança nos padrões éticos, reconhecimento financeiro/promoção do crescimento do empregado, solidez econômica da organização e normas relativas à demissão de empregados (Oliveira & Tamayo, 2008). De acordo com Oliveira e Souza (2014), a confiança do colaborador na organização é definida como um conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade de comunicação, poder econômico da organização e sua capacidade em reconhecer o desempenho do empregado, tanto profissional quanto financeiro. O indivíduo analisa, constantemente, a solidez econômica, os padrões morais e éticos, a capacidade de reconhecimento de seus esforços, de honrar compromissos e de obedecer às normas e as leis. No âmbito organizacional, somente os contratos e os controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas nos processos produtivos, fazendo a confiança exercer forte influência na dinâmica da relação empresa-colaborador (Oliveira & Souza, 2014).

Ainda, a confiança do colaborador relaciona-se de forma direta ao desempenho no trabalho, ao comportamento de solução de problemas, ao reconhecimento e sustentação das funções hierárquicas, aos comportamentos de responsabilidade, às negociações e ao comprometimento organizacional (Costa et al., 2017; Kloutsiniotis et al., 2022).

Mellor (2019) defende que o conceito de confiança do colaborador na organização está baseado em normas compartilhadas e na expectativa de que a organização agirá de forma honesta, cooperativa e justa nas relações profissionais, sem a necessidade de monitoramento e controle das partes envolvidas.

Quando há um alto grau de confiança dos colaboradores, a cooperação ocorre de maneira espontânea, pois os indivíduos trabalham de acordo com normas éticas comuns ou valores compartilhados. De outro modo, nas organizações em que o nível de confiança é baixo, a cooperação não é espontânea, exigindo assim sistemas de regras e regulamentos que atuam de forma coercitiva, substituindo a confiança para promover a cooperação. Este ônus referente ao controle e à coerção, a fim de forjar a cooperação, é inexistente nas sociedades e organizações que compartilham alto nível de confiança, tornando-as mais eficientes do ponto de vista econômico (Costa et al., 2017).

Conforme Oliveira e Souza (2014), investigar a confiança na perspectiva do indivíduo em relação à sua organização de trabalho mostra-se útil à medida que possibilita o equilíbrio nas relações entre empregado e empregador, considerando os novos modelos de gestão. Contudo, o ambiente de trabalho está permeado de inúmeras variáveis que interferem nesta relação, podendo abalar a percepção de confiança.

O estresse é um exemplo, pois surge em decorrência de diversas razões: cobrança no cumprimento de prazos, sobrecarga no trabalho, falta de recursos, falta de suporte dos colegas e supervisores e pela falta de reconhecimento do trabalho realizado. As tensões diárias provocadas pelo trabalho podem ocasionar estresse e está correlacionado diretamente com a ansiedade, e até mesmo, em casos mais graves, à depressão (Keim et al., 2014; Song et al., 2021; Yin, 2022). E o sentimento de insegurança e tensão no trabalho agravam ainda mais os níveis de ansiedade e estresse (Yin, 2022). Afetando, comprovadamente, as relações de trabalho e o desempenho dos funcionários, sendo que a ansiedade, muitas vezes, é voltada às preocupações relacionadas ao trabalho como: insegurança relacionada ao desempenho, insegurança quanto à estabilidade no emprego e o medo de não cumprimento das expectativas (Song et al., 2021).

A diferenciação sobre a percepção de confiança do trabalhador, estresse e ansiedade pode estar alocada nas características sociodemográficas dos indivíduos, como renda, estado civil, gênero, escolaridade, cargo que ocupa entre outros (Song et al., 2021). A idade foi identificada como variável moderadora quanto à percepção de insegurança no trabalho em amostras de diferentes países, assim como gênero e escolaridade, sendo consideradas como preditoras de insegurança no trabalho (Keim et al., 2014).

Em um estudo com funcionários públicos chineses, identificou-se diferença entre homens e mulheres na percepção de ansiedade, em que os homens, por serem cobrados pelo sustento da casa, sentiam-se mais estressados do que as mulheres (Song et al., 2021). Fator que pode ter uma forte carga cultural que está interferindo nesses achados, o que torna ainda mais relevante o estudo em uma amostra de funcionários públicos ocidentais, mais especificamente do Brasil. Ou seja, é possível observar que o grau de insegurança ou da confiança do empregado no seu trabalho difere de pessoa para pessoa, visto que é um fenômeno subjetivo (Keim et al., 2014).

Entende-se, portanto, que verificar se as características sociodemográficas influenciam na presença de estresse e ansiedade no trabalho e na confiança do servidor público da instituição é importante e necessário, tendo em vista que a dinâmica de trabalho vivenciada por eles se modifica com rapidez e impacta diretamente em suas vidas particulares. Na próxima seção, são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa.

Estresse e ansiedade no trabalho

O ambiente laboral modifica os pensamentos, os sentimentos e as ações das pessoas dentro e fora do local de trabalho. O mesmo acontece no sentido das pessoas para com as organizações: seus pensamentos, sentimentos e ações afetam e modificam diretamente o ambiente onde trabalham (Brief & Weiss, 2002). Durante muitos anos as organizações preconizaram somente a racionalidade em sua atuação, o que, diante da natureza biológica e natural das pessoas que as compunham, se mostrou uma maneira limitada de alcançar seus resultados (Goleman, 2011).

Para tanto, a partir de 1980, com o avanço da tecnologia e das pesquisas científicas para compreender o cérebro e o corpo humano como um todo, ampliou-se a perspectiva sobre a consciência humana, compreendendo que subjacente às vontades e aos pensamentos, encontravam-se as percepções e crenças sobre o mundo e as emoções (Gonzaga & Rodrigues, 2018). Afinal, são as emoções que orientam o indivíduo diante de um impasse e da necessidade de tomar decisões importantes demais para que sejam deixadas apenas a cargo do intelecto (Goleman, 2011).

No que se refere ao estresse, o aumento das pesquisas deve-se ao impacto negativo que ele começou a provocar na saúde e no bem-estar das pessoas e no funcionamento e na efetividade das organizações (Paschoal & Tamayo, 2004). Por exemplo, o surgimento dos dispositivos móveis, que permitiu a muitos funcionários trabalharem em qualquer lugar, a qualquer hora, criou situações nas quais os limites entre o trabalho e a vida tornaram-se tênues, trazendo implicações para as experiências de estresse (Bliese, Edwards & Sonnentag, 2017).

O estresse é uma das principais emoções de um indivíduo e ele é capaz de desencadear uma série de outras emoções, sejam elas negativas, como tensão, ansiedade, irritabilidade, nervosismo e raiva (Goleman, 2011); ou positivas, pois trata-se de uma parte essencial da vida, inspirando, em alguns casos, as pessoas a fazerem um esforço maior para superar determinadas situações, através da busca de novos conhecimentos ou melhorando a forma de executar determinada atividade, por exemplo (Rada & Johnson-Leong, 2004). Destaca-se que, quando percebido de maneira intensa ou prolongada, o estresse pode impactar negativamente na saúde física e mental de um indivíduo, podendo causar diversas doenças, ansiedade e depressão (Johnson et al., 2005).

Conforme estudo realizado por Bastos et al. (2018), com servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), no período analisado os transtornos mentais e comportamentais representaram a principal causa de afastamento do trabalho, correspondendo a 23% do total de afastamentos por tratamento de saúde. Os afastamentos mais longos para tratamento de saúde também estavam associados aos transtornos mentais e comportamentais, e juntos somaram 5081 dias perdidos de trabalho, vindo ao encontro do estudo de Ribeiro et al. (2019), que evidenciou que os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de perda de dias de trabalho.

Abreu e Silva Jr. (2022) também verificaram o afastamento de servidores afastados do trabalho por transtornos mentais e comportamentais do Instituto Federal de Educação do Ceará (IFCE) e corroboram com os achados anteriores. Os transtornos do humor, também conhecidos como transtornos afetivos, representaram a principal causa de afastamento no período analisado (n = 367, 53,6%), resultando em 13.057 dias de afastamento do trabalho (Abreu & Silva Jr., 2022).

A relação existente entre o estresse, os estressores e a ansiedade é explicada por Margis et al. (2003): o estresse é o estado gerado pela percepção de estímulos que produzem manifestações sistêmicas, com distúrbios fisiológicos e psicológicos, sendo que essa resposta leva em consideração as características pessoais e o contexto externo do indivíduo. Por sua vez, os estressores são o estímulo que provoca ou conduz ao estresse; as respostas aos estressores se apresentam de diferentes maneiras e compreendem aspectos cognitivos,

comportamentais e fisiológicos do indivíduo, podendo ocorrer manifestações psicopatológicas diversas, como a ansiedade.

Quanto ao estresse ocupacional, Paschoal e Tamayo (2004) destacam que para algo na organização ser um estressor, ele precisa ser percebido de tal forma pelo funcionário. Esse estressor pode ser de natureza física (barulho, ventilação, iluminação, etc.) ou psicossocial (fatores intrínsecos ao trabalho, como relacionamento interpessoal, autonomia/controle, desenvolvimento da carreira, etc.) (Paschoal & Tamayo, 2004).

No estudo de Lopes e Silva (2018), 371 servidores públicos foram pesquisados, sendo que boa parte deles apresentou condição de estresse laboral, associado à menor escolaridade, pior estrutura de trabalho e menor apoio social.

Vindo ao encontro, Abreu e Silva Jr. (2022) identificaram associação entre os afastamentos do trabalho por transtornos mentais e comportamentais e os fatores estressantes presentes no ambiente laboral, como intensa demanda de atividades, precariedade da estrutura física e da gestão pública, e mudanças nas políticas governamentais, além do IFCE empregar pessoas de diferentes locais, desencadeando dificuldades de integração, sensação de não pertencimento, problemas de adaptação e ruptura das relações sociais. Ademais, Chudzicka-Czupała et al. (2022) também constataram que a avaliação do ambiente de trabalho é altamente significativa para a gravidade do estresse percebido pelos funcionários.

Destaca-se, dessa forma, que uma boa estrutura de trabalho (estrutura física) e alto apoio social dos colegas (estrutura psicossocial) são fatores fundamentais na minimização do estresse laboral, por isso deve ser foco de atuação por parte dos gestores responsáveis, no sentido de reduzir o risco de adoecimento entre esses funcionários (Lopes & Silva, 2018).

Corroborando, o estudo conduzido por Chudzicka-Czupała et al. (2022) demonstra que a avaliação do ambiente de trabalho é altamente significativa para a gravidade do estresse percebido pelos funcionários, sendo os preditores de estresse: carga de trabalho, relacionada à sensação de não estar sobrecarregado com tarefas; valores, no sentido dos valores pessoais corresponderem aos da organização; recompensa, sensação de ser reconhecido pelas tarefas realizadas; dimensões de confiança no supervisor e confiança interpessoal.

Grillon et al. (2007) destacam que o estresse colabora com o desenvolvimento e a manutenção dos transtornos de ansiedade, sendo que o transtorno de ansiedade generalizada (TAG) é um dos transtornos mentais mais comuns nos indivíduos (Spitzer et al., 2006), e alcançou a infeliz marca de ser a segunda causa dos afastamentos laborais, tendo como principais fatores de risco as condições e ambiente de trabalho, com impacto negativo tanto para a saúde do trabalhador como para o empregador (Ribeiro et al., 2019).

Conforme Menezes, Moura e Mafra (2017), o TAG pode permanecer por vários anos na vida de um indivíduo, gerando queda na qualidade de vida e prejudicando seu desempenho familiar, social e profissional. Os distúrbios psíquicos menores, como são chamados os sintomas de estresse e ansiedade, são desencadeados por inúmeros fatores, como destacam Fernandes, Soares e Silva (2018): elevado volume de atividades, demandas conflitantes do trabalho, déficit de pessoal, pressão psicológica para realizar mais rapidamente o trabalho, relações conflituosas dentro da própria equipe ou com outras, falta de reconhecimento.

Corroborando, Ribeiro et al. (2019) também evidenciaram alguns estressores psicossociais desfavoráveis que impactam no desenvolvimento de transtornos de ansiedade, como ambientes de trabalho com baixo apoio social, recompensas inadequadas ao esforço do funcionário, comprometimento individual excessivo e más condições dos ambientes e dos processos de trabalho.

Esses problemas também causam a diminuição da produtividade, do desempenho e da satisfação do trabalhador, acarretando no absenteísmo e abandono do trabalho (Carneiro et al., 2020). Somado a isso, Caldas et al. (2022) destacam outras consequências do Transtorno de Ansiedade Generalizado (TAG), como: aumento da sobrecarga de trabalho dos funcionários que permanecem ativos e precisam assumir as atividades de seus colegas afastados; perda de eficiência do serviço público devido ao quadro reduzido de funcionários e ao maior gasto para o Estado. Ademais, os sintomas de ansiedade em trabalhadores foram preditores de desemprego em anos seguintes após o diagnóstico (Ribeiro et al., 2019).

Tendo em vista que a relação entre as condições de trabalho e a ocorrência dos transtornos de ansiedade foi confirmada por Ribeiro et al. (2019), torna-se possível e plausível realizar as intervenções necessárias para prevenir ou reduzir tais agravos, diminuindo o número dos afastamentos laborais e priorizando o bem-estar no trabalho.

III. Metodologia

Com o intuito de atingir o objetivo delineado, uma pesquisa de natureza descritiva e de cunho quantitativo, do tipo *survey*, foi realizada com 375 servidores públicos federais de diferentes estados do Brasil. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário online, utilizando a plataforma do google forms, sendo aplicado entre os meses julho a agosto de 2021, justificando-se esse período pelo fato de alcançar uma amostra assertiva, confiável e representativa para desenvolver o modelo e realizar as análises. Além dos questionários, foi disponibilizado um documento de consentimento livre esclarecido, explicando o objetivo da pesquisa,

possíveis riscos existentes, bem como deixando claro que a participação seria voluntária e sem identificação e que os respondentes poderiam a qualquer momento deixar de responder, caso sentir-se constrangido ou inapto a concluir a mesma. Ademais salienta-se que esta pesquisa cumpriu os preceitos éticos, passando por um comitê ético de pesquisa, sendo aprovado e recebendo a seguinte identificação de protocolo: CAEE nº. 44261821.8.0000.5346, parecer nº. 4.606.945.

No que tange os instrumentos aplicados para coletar as informações da presente pesquisa, elenca-se que para analisar a confiança dos servidores empregou-se a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), adaptado por Oliveira e Tamayo (2008). Essa escala é composta por cinco dimensões e 47 indicadores, avaliados em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos. Quanto à avaliação do estresse, empregou-se a Escala de Estresse no Trabalho (EET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2004), composta por 23 questões numa escala unidimensional, avaliados em uma escala *Likert* de cinco pontos.

Por fim, a ansiedade dos servidores públicos foi medida por meio da escala de Transtorno de Ansiedade Generalizada (GAD-7), elaborada e validada por Spitzer et al. (2006) e, posteriormente, adaptada e validada para o Brasil por Bártolo, Monteiro e Pereira (2017). O GAD-7 tem estrutura unidimensional, composta pelo total de sete itens distribuídos em escala tipo *Likert* de quatro pontos.

As características sociodemográficas dos participantes são apresentadas em tabelas contendo frequência e porcentagem. Para os instrumentos, foi utilizada a técnica de padronização de escores (E_{pi}) (equação 1), de forma que as escalas se tornem comparáveis e com as variáveis sociodemográficas se tornem relacionáveis (Lopes, 2018).

$$E_{pi} = 100 * \frac{(Soma - \text{Mínimo})}{(\text{Máximo} - \text{Mínimo})} \quad (1)$$

onde:

E_{pi} = escore padronizado para a dimensão i;
 Soma = soma dos escores válidos da dimensão i;
 Mínimo = maior soma possível da dimensão i;
 Máximo = maior soma possível da dimensão i.

Os escores propostos pelos autores foram adaptados para um escore padronizado (S_{si}), conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1. Adaptação dos escores originalmente propostos pelos autores dessas escalas, com o escore padronizado

Escala / Pontuação Original	Pontuação Proposta (E_{pi})	Classificação
Estresse no Trabalho e Confiança do Empregado*	0 a 33,33	Baixo(a)
	33,34 a 66,67	Moderado(a)
	66,68 a 100,00	Alto(a)
Transtorno de Ansiedade Generalizada	1 a 4	Normal
	5 a 9	Pouco(a)
	10 a 14	Moderado(a)
	15 a 21	Severo(a)

* Escala não possui pontuação proposta pelos autores

Para relacionar as variáveis sociodemográficas com a padronização das escalas utilizou-se a técnica de *cluster analysis*, com a finalidade de agrupar as variáveis em função de suas estruturas subjacentes, bem com análise de correspondência para associar as variáveis sociodemográficas (idade, gênero, nível de instrução, estado civil e remuneração) com as classificações das dimensões pela padronização das escalas. Dessa maneira, o próximo tópico apresenta os resultados obtidos por meio das análises realizadas.

IV. Resultados e Discussão

Visando alcançar o objetivo delineado, observa-se na Tabela 2 os dados sociodemográficos da pesquisa.

Tabela 2. Características sociodemográficas dos servidores públicos

Variáveis	Valor (n, %)
Faixa de idade (anos) (FA_ID)	
< 31	28 (7,47)
31 - 40	113 (30,13)

41 - 50	99 (26,40)
51 - 60	108 (28,80)
> 60	27 (7,20)
Gênero, n (%) (GEN)	
Masculino (MAS)	135 (36,00)
Feminino (FEM)	240 (64,00)
Nível Educacional, n (%) (NI_ED)	
Graduado (GRA)	76 (20,27)
Especialista (SPE)	148 (39,46)
Mestre (MAS)	121 (32,27)
Doutor (DOC)	30 (8,00)
Situação Conjugal, n (%) (SI_CO)	
Viuvo(a) (WID)	6 (1,60)
Divorciado(a) (DIV)	32 (8,53)
Solteiro(a) (UNM)	104 (27,73)
Casado(a) (MAR)	233 (62,14)
Tempo de Serviço (Anos), n (%) (TE_SE)	
< 5	61 (16,27)
6 - 10	81 (21,60)
11 - 20	122 (32,53)
21 - 30	70 (18,67)
> 30	41 (10,93)
Faixa Salarial (Real), n (%) (FA_SA)	
Até 4.000	88 (23,47)
4.001 – 8000	213 (56,80)
Mais de 8.000	74 (19,73)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Source: prepared by the authors.

A faixa etária predominante é de 31 a 40 anos (30,13%), sendo que a maioria é do sexo feminino (n = 240, 64,00%), com especialização (n = 148, 39,46%) e casadas (n = 233, 62,14%). Dos respondentes, 32,53% (n = 122) possuem de 11 a 20 anos de serviço na instituição e 56,80% (n = 213) têm salário de R\$4.000,00 a R\$8.000,00.

Destaca-se que, o fato da grande maioria dos funcionários trabalharem há um considerável tempo na instituição, promove uma forte relação com a organização e os qualifica para responder com fidedignidade as questões do estudo, no tocante à confiança do trabalhador para com seu trabalho. Assim como, torna possível analisar com mais profundidade eventos de instabilidade emocional que já possam ter ocorrido nos anos de trabalho na mesma instituição.

Classificação das escalas pelo E_{p_i}

A classificação das escalas de transtorno de ansiedade generalizada, estresse no trabalho e confiança do trabalhador na organização são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Classificação das escalas pelo E_{p_i} .

Escala / Classificação	Valor
Transtorno de Ansiedade Generalizado (TAG), n (%)	
Normal (NOR)	62 (33,16)
Pouco (POU)	72 (38,50)
Moderado (MOD)	45 (24,06)
Severo (SEV)	8 (4,28)
Estresse no Trabalho (ES_TR), n (%)	
Baixo (BAI)	274 (73,07)
Moderado (MOD)	80 (21,33)
Alto (ALT)	21 (5,60)

Confiança do Empregado (CONF), n (%)	
Baixa (BAI)	5 (1,33)
Moderada (MOD)	189 (50,40)
Alta (ALT)	181 (48,27)

Fonte: Autores (2023)

Na análise do transtorno de ansiedade generalizada observou-se que 117 funcionários (62,56%) apresentaram baixo ou moderado nível, e menos de 5% (n = 8) demonstraram forte identificação com os sintomas. Quanto ao estresse no trabalho, grande parte dos respondentes (n = 274, 73,07%) demonstraram ter baixo estresse e 101 funcionários (26,93%) apresentaram de moderado a alto nível de estresse. Sobre a confiança do empregado na organização, quase que de forma unânime, 98,67% (n = 376) dos servidores apresentam de moderada a alta confiança na organização.

Análise dos Clusters

Esta técnica estatística tem por finalidade agrupar as variáveis em grupos (clusters), de tal forma que dentro de um mesmo cluster as variáveis mais importantes e relevantes para o cruzamento na análise de correspondência (Hair et al., 2009).

A técnica de agrupamento utilizada foi o método hierárquico, que faz o papel de um algoritmo capaz de fornecer mais de um tipo de divisão dos dados e a similaridade é dada pelas distâncias euclidianas (equação 2).

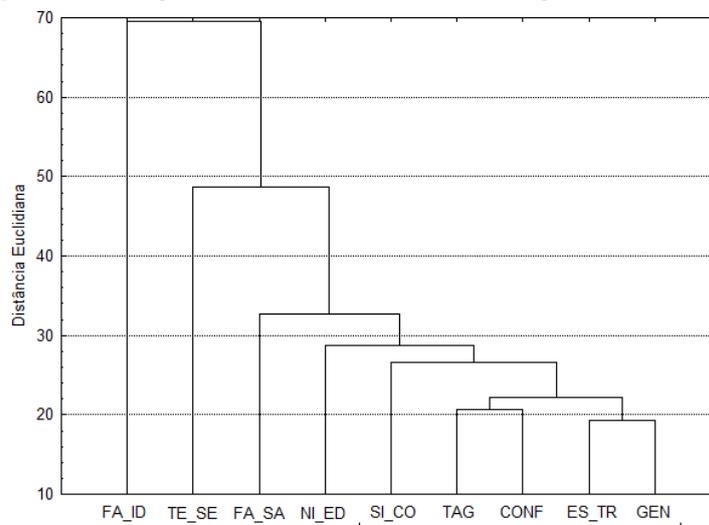
$$D_{i,j} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (X_{ik} - X_{jk})^2} / n$$

.....(2)

onde X_i e X_j são as variáveis para $k = 1, \dots, n$ que vem a ser os n atributos que descrevem as instâncias X_i e X_j , respectivamente.

A partir da análise do dendograma (Figura 1), as variáveis foram aproximadas quanto às distâncias euclidianas, portanto as variáveis sociodemográficas que mais se aproximaram das escalas foram o estado civil e o gênero. A partir da classificação das variáveis sociodemográficas e a classificação das escalas pela Tabela 2, foi aplicada uma análise de correspondência múltipla permitindo analisar graficamente as relações através da redução de dimensionalidade dos dados (Hair et al., 2009).

Figura 1. Dendograma entre as variáveis sociodemográficas e as escalas.

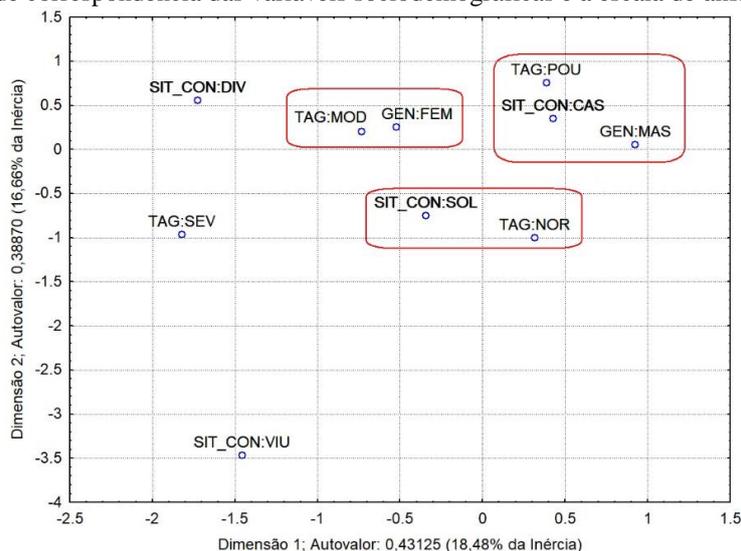


Fonte: Statistica, versão 6.0.

Análise de correspondência múltipla

Observa-se na Figura 2 que a ansiedade severa está relacionada aos servidores divorciados, 7 (1,87%), ansiedade leve está relacionada aos servidores casados, 110 (29,33%) e com o gênero masculino, 56 (14,93%), a ansiedade moderada está relacionada ao gênero feminino, 66 (17,60%) e ansiedade normal está relacionada aos solteiros 38 (10,13%).

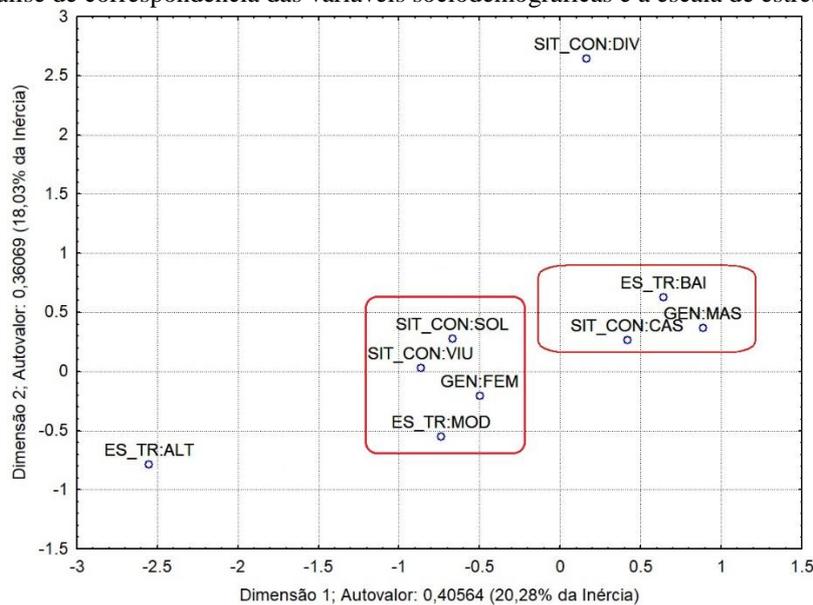
Figure 2. Análise de correspondência das variáveis sociodemográficas e a escala de ansiedade generalizada



Fonte: Statistica, versão 6.0.

Quanto ao estresse (Figura 3), observou-se que o estresse moderado se relaciona às mulheres, 56 (14,93%), e aos solteiros 25 (6,67%) enquanto que o baixo estresse está relacionado aos casados, 171 (45,60%) e aos homens, 106 (28,27%).

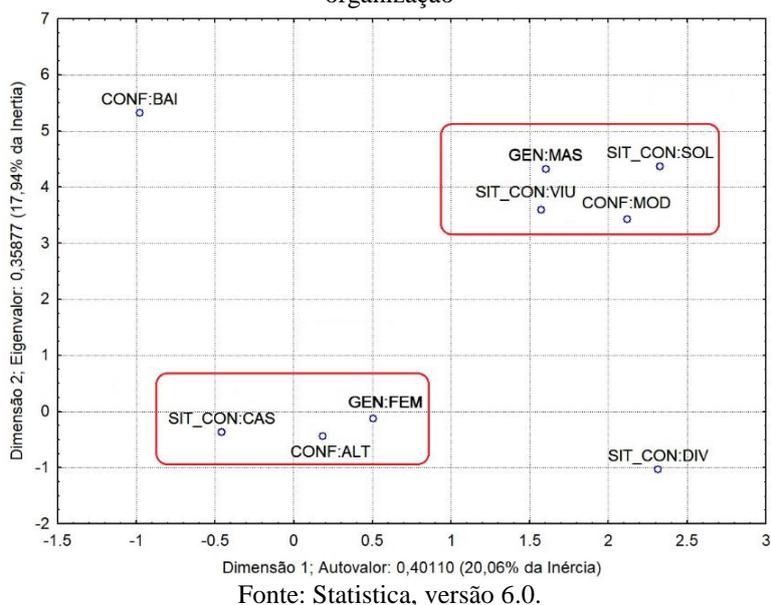
Figure 3. Análise de correspondência das variáveis sociodemográficas e a escala de estresse no trabalho



Fonte: Statistica, versão 6.0.

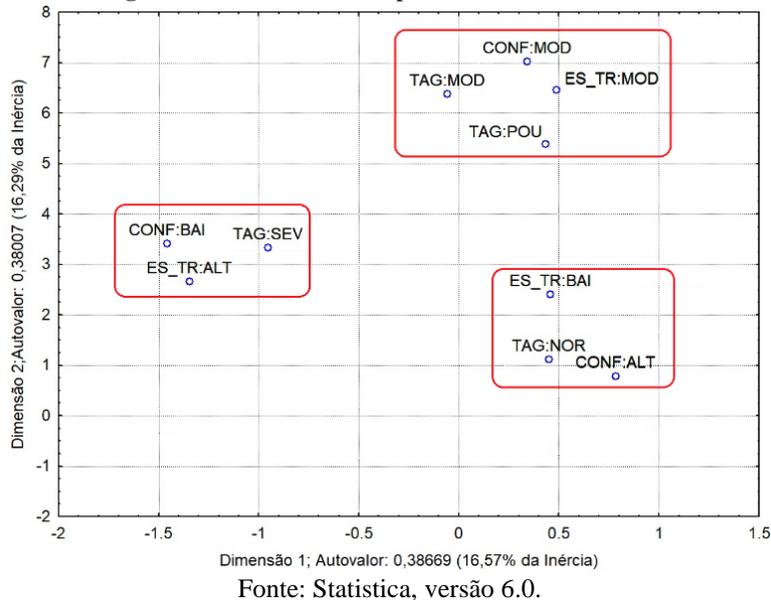
Na Figura 4 a confiança do servidor, os mais confiantes (alta confiança) são os funcionários casados, 112 (29,87%) e do gênero feminino 115 (30,67%), já os servidores com confiança moderada são os servidores solteiros, 53 (14,13%) e viúvos, 4 (1,07%) e do gênero masculino 67 (17,87%).

Figure 4. Análise de correspondência das variáveis sócio demográficas e a escala de confiança do empregado na organização



Por fim, na Figura 5 observou-se que 1,60% dos servidores com ansiedade severa apresentam alto estresse e menor confiança no trabalho. 16,27% dos servidores com baixa e moderada ansiedade, são servidores com moderado estresse e que apresentam moderada confiança no trabalho. Por fim, 27,20% dos servidores apresentam ansiedade normal e baixa ansiedade, e portanto, alta confiança, já 38,93% dos servidores que apresentam baixo estresse, apresentam alta confiança.

Figure 5. Análise de correspondência entre as escalas



Discussão

Verificou-se, por meio dos achados desta pesquisa, que as variáveis sociodemográficas que mais se aproximaram das escalas foram o estado civil e o gênero. A ansiedade severa está relacionada aos servidores divorciados, enquanto que a ansiedade moderada e o estresse moderado estão relacionados ao gênero feminino.

Fernandes, Soares e Silva (2018) destacam que as mulheres têm apresentado número maior de afastamentos do trabalho por motivos mentais, sendo que as explicações estão na dupla jornada de trabalho e nos fatores estressores, como cuidar da família e desenvolver atividade laboral. Corroborando, no estudo de Lopes e Silva (2018), realizado com 371 servidores públicos de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul (Brasil), verificou-se que 42% dos respondentes consideravam a estrutura de trabalho inadequada, o que torna o

ambiente menos favorável e harmonioso, indicando baixo apoio social. Neste caso, as demandas psicológicas tornam-se elevadas, sendo esta a pior situação de estresse no trabalho, podendo gerar agravos à saúde (Lopes & Silva, 2018).

Ramos e Macêdo (2018) evidenciaram em seu estudo a respeito do atendimento aos técnicos administrativos usuários do serviço de saúde mental de uma Universidade Federal Brasileira, que o gênero predominante que utilizam desse serviço, 75,2% pertencem ao gênero feminino, o que pode ser entendido pela questão cultural, pois muitas vezes a mulher expõe com mais frequência os seus processos conflituais.

Um estudo de Hu et al. (2021) realizado com 867 indivíduos, onde 54,2% eram mulheres e casadas (74,86%), evidenciou que, no geral, 38,06% apresentaram sintomas de ansiedade, vindo também ao encontro dos achados da presente pesquisa. Ser mais jovem, mulher, divorciada, ter mais educação e menos anos de experiência de trabalho foram associados com depressão grave e ansiedade (HU et al., 2021).

Corroborando, Fountoulakis et al. (2022), em um estudo com 55.589 participantes, onde 23,54% dos pesquisados eram servidores públicos (os demais, 37,06% trabalhavam no setor privado, 18,35% eram universitários e 33,86% não estavam trabalhando no período pesquisado), predominantemente mulheres (64,84%), casadas ou morando com alguém, evidenciou que 7,85% tinham história prévia de transtorno de ansiedade e durante o período da pandemia de COVID-19 47,41% relataram aumento da ansiedade. Kar et al. (2021), em um estudo com 733 respondentes, verificaram que no caso da ansiedade no nível mais elevado, as mulheres representavam 4% dos respondentes, enquanto que os homens 3%.

Confirma-se, assim, como destacam Caldas et al. (2022), que a depender do gênero, os servidores são afetados de forma diferenciadas pelas condições de trabalho, uma vez que as mulheres vivenciam situações de maior sofrimento relacionado ao trabalho do que seus colegas do sexo masculino.

A presente pesquisa evidenciou também que os servidores com ansiedade severa são mais estressados e apresentam menor confiança, vindo ao encontro do estudo de Chudzicka-Czupaña et al. (2022), que constatou que quanto menor a confiança no supervisor, maior a gravidade do estresse. A associação positiva entre as dimensões de confiança e o estresse talvez possa ter origem justamente nas relações sociais.

Outro achado do estudo em questão evidencia que os mais confiantes (alta confiança) são os funcionários casados, 112 (29,87%) e do gênero feminino 115 (30,67%). Neste sentido, Rocha et al. (2022) verificaram que a confiança no trabalho depende das trocas entre o funcionário e a organização, sendo que o gênero pode influenciar no comportamento organizacional.

Os efeitos negativos do estresse na depressão e ansiedade dos funcionários públicos podem ser moderados pela resiliência, direta ou indiretamente (Song et al., 2021). Outras conclusões práticas apontam para a necessidade das organizações assumirem a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho de forma que os funcionários sintam-se confiantes em si e no seu superior, com um clima adequado, dando às pessoas um sentimento de apoio e pertencimento (Chudzicka-Czupaña et al., 2022).

Como destacam Oliveira, Gomide Jr. e Poli (2020), o funcionário experimenta emoções positivas em seu ambiente laboral e entrega o seu melhor na execução de suas tarefas quando percebe que a organização está preocupada com seu bem-estar e estabelece um vínculo de confiança baseado nas questões éticas e na competência organizacional.

V. Conclusão

O objetivo da presente pesquisa foi analisar se há influência das variáveis sociodemográficas na percepção de confiança no trabalho, estresse e ansiedade de servidores públicos federais brasileiros. As descobertas sugerem que as variáveis sociodemográficas que mais se aproximam das escalas de estresse e ansiedade no trabalho e confiança do trabalhador na organização são o estado civil e o gênero.

Percebeu-se que a ansiedade severa se relacionou aos servidores divorciados, enquanto que a ansiedade moderada e o estresse moderado se relacionaram com o gênero feminino. Ademais, os servidores com ansiedade severa são mais estressados e apresentam menor confiança, sendo que os mais confiantes são casados e do gênero feminino. Esses achados, vêm a contribuir com as pesquisas, trazendo insights relevantes e implicações teóricas e gerenciais.

No que diz respeito às implicações teóricas, a presente pesquisa avança na teoria, unindo três relevantes construtos e analisando de maneira empírica suas relações com as variáveis sociodemográficas a um público de relevância para o bom andamento das atividades públicas, demonstrando implicações que podem dar um alinhamento e arcabouço para futuras pesquisas serem desenvolvidas, contribuindo para a disseminação e desenvolvimento do conhecimento acerca destas temáticas. No que se refere às implicações gerenciais, as informações levantadas torna possível formulação de estratégias por parte de gestores públicos, elaborando estratégias que visem mitigar a sobrecarga no trabalho levantando reflexões e atitudes que considerem o acúmulo de papéis por parte das mulheres, implantando medidas como rodas de conversa, treinamentos sobre organização e gestão do tempo e técnicas para gestão emocional, podendo amenizar com isso os níveis de

ansiedade e estresse do trabalho, alavancando ainda a confiança por parte dos servidores públicos com a instituição.

Como limitações, destaca-se uma população específica de servidores públicos, aqueles ligados à educação, o que faz com que os dados não possam ser generalizados para todos os servidores desse modelo de trabalho. Como sugestão de estudos futuros elenca-se a avaliação e comparação de diferentes setores públicos a visando abranger um público ainda maior dessa população. Ainda, estender e comparar esta investigação com o setor privado a fim de identificar quais as semelhanças e diferenças existentes.

Agradecimentos

Este estudo foi financiado pelas seguintes agências brasileiras de pesquisa: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do RS (FAPERGS).

Referências

- [1]. Abreu, F. S.; Silva Jr, G. B. (2022). Estudo Epidemiológico De Servidores Afastados Por Transtornos Mentais Em Uma Instituição Pública De Ensino. *Revista Brasileira Em Promoção Da Saúde*, 35(11). <https://doi.org/10.5020/18061230.2022.12031>.
- [2]. Alharbi, S. S., & Abuelhassan, A. E. (2020). The Impact Of Trust In Supervisor On Turnover Intention: Organizational Commitment As A Mediating Mechanism. *International Journal On Recent Trends In Business And Tourism*, 4(2), 1-8. <https://ejournal.lucp.net/index.php/ijrtbt/article/view/1006>.
- [3]. Alnazly, E., Khraisat, O. M., Al-Bashaireh, A. M., & Bryant, C. L. (2021). Anxiety, Depression, Stress, Fear And Social Support During COVID-19 Pandemic Among Jordanian Healthcare Workers. *Plos One*, 16(3), E0247679. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247679>.
- [4]. Alqooti, A. A. (2020). Public Governance In The Public Sector: Literature Review. *International Journal Of Business Ethics And Governance*, 3(3), 14-25. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v3i3.47>.
- [5]. Androniceanu, A. (2021). Transparency In Public Administration As A Challenge For A Good Democratic Governance. *Revista» Administratie Si Management Public «(RAMP)*, (36), 149-164. <https://doi.org/10.24818/amp/2021.36-09>.
- [6]. Bártolo, A., Monteiro, S., & Pereira, A. (2017). Estrutura Fatorial E Validade De Construto Da Escala Generalized Anxiety Disorder 7-Item (GAD-7) Entre Alunos Universitários Em Portugal. *Cadernos De Saúde Pública*, V. 33, N. 9, P. 1-12. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00212716>.
- [7]. Bastos, M. L. A., Silva Jr. G. B., Domingos, E. T. C., Araújo, R. M. O., & Santos, A. L. (2018). Afastamentos Do Trabalho Por Transtornos Mentais: Um Estudo De Caso Com Servidores Públicos Em Uma Instituição De Ensino No Ceará, Brasil. *Revista Brasileira De Medicina Do Trabalho*, 16(1), 53-59.
- [8]. Bliese, P. D.; Edwards, J. R., & Sonnetag, S. (2017). Estresse E Bem-Estar No Trabalho: Um Século De Tendências Empíricas Refletindo Influências Teóricas E Sociais. *Jornal De Psicologia Aplicada*, 102(3), 389-402. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>.
- [9]. Bright, L. (2022). Why Does PSM Lead To Higher Work Stress? Exploring The Role That Organizational Identity Theory Has On The Relationship Between Public Service Motivation And External-Related Stress Among Federal Government Employees. *Public Organization Review*, 22(3), 803-820. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00546-0>.
- [10]. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2022). Comportamento Organizacional: Afeto No Local De Trabalho. *Revisão Anual De Psicologia*, 53, 279-307. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>.
- [11]. Burns, C., & Buchanan, M. (2020). Factors That Influence The Decision To Seek Help In A Police Population. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(18), 6891. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186891>.
- [12]. Caldas, F. B.; Reis, M. C. P. M.; Vieira, R. L. S.; Ferreira, B. O. (2022). Saúde Mental E Trabalho Na Universidade Pública: Uma Revisão Sistemática. *Revista De Psicologia*, V. 13, N. 1, P. 81-96, Jan./Jun. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/64207>.
- [13]. Carneiro, E. M., Oliveira, L. F. A., Da Silva, D. A. A., Sousa, J. B. F., Timoteo, R. P., Neto, O. B., ..., & Fátima Borges, M. (2020). Effects Of The Laying On Of Hands On Anxiety, Stress And Autonomic Response Of Employees In A Hospital: A Double-Blind Randomized Controlled Trial. *Complementary Therapies In Medicine*, 52, 102475. <https://doi.org/10.1016/j.ctim.2020.102475>.
- [14]. Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D., Czerw, A. & Stasiła-Sieradzka, M. (2022). Assessment Of Worklife Areas, Trust In Supervisor And Interpersonal Trust As Conditions Of Severity Of Stress At Work. *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01990>.
- [15]. Cordery, C. J., & Hay, D. C. (2022). Public Sector Audit In Uncertain Times. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 426-446. <https://doi.org/10.1111/faam.12299>.
- [16]. Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust In Work Teams: An Integrative Review, Multilevel Model, And Future Directions. *Journal Of Organizational Behavior*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/job.2213>.
- [17]. Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D., Czerw, A. & Stasiła-Sieradzka, M. (2022). Assessment Of Worklife Areas, Trust In Supervisor And Interpersonal Trust As Conditions Of Severity Of Stress At Work. *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01990>.
- [18]. Daniel, C. O. (2019). Effects Of Job Stress On Employee's Performance. *International Journal Of Business, Management And Social Research*, 6(2), 375-382. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.40>.
- [19]. Fernandes, M. A., Soares, L. M. D., & Silva, J. S. (2018). Transtornos Mentais Associados Ao Trabalho Em Profissionais De Enfermagem: Uma Revisão Integrativa Brasileira. *Revista Brasileira De Medicina Do Trabalho*, 16(2). <https://doi.org/10.5327/Z1679443520180228>.
- [20]. Fock, S. T., Koh, H. C. (2006). Conceptualization Of Trust And Commitment: Understanding The Relationships Between Trust And Commitment And The Willingness To Try Internet Banking Services. *International Journal Of Business And Information*. 2, 194-208. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3796.
- [21]. Fountoulakis, K. N., Karakatsoulis G., Abraham, S., Adorjan K., Ahmed, H. U., ..., & Smirnova, D. (2022). Results Of The COVID-19 Mental Health International For The General Population (COMET-G) Study, *European Neuropsychopharmacology*, V. 54, P. 21-40, <https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2021.10.004>.
- [22]. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (And In Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal Of Management*, 38(4), 1167-1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>.
- [23]. Goleman, D. (2011). *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine O Que É Ser Inteligente*. Rio De Janeiro: Objetiva.

- [24]. Gonzaga, A. R., & Rodrigues, M. C. (2018). *Inteligência Emocional Nas Organizações*. [Recurso Eletrônico]. Canoas, RS: Ed. Unilassale, 2018.
- [25]. Grochowska, A., Gawron, A., & Bodys-Cupak, I. (2022). Stress-Inducing Factors Vs. The Risk Of Occupational Burnout In The Work Of Nurses And Paramedics. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(9), 5539. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095539>.
- [26]. Hair, J. F., Black, M. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Análise Multivariada De Dados*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- [27]. Hojmoose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" Supply Chain Management: The Role Of Trust And Top Management In B2B And B2C Markets. *Industrial Marketing Management*, 41, 609-620. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.008>.
- [28]. Hu, Q., Hu, X., Zheng, B., & Li, L. (2021). Mental Health Outcomes Among Civil Servants Aiding In Coronavirus Disease 2019 Control. *Frontiers In Public Health*, 9:601791. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.601791>.
- [29]. Jia, H., Gao, S., Shang, P., Cao, P., Yu, J., & Yu, X. (2022). The Relationship Between Public Service Motivation And Turnover Intention: The Mediating Role Of Work Stress And Task Performance. *Environmental Health And Preventive Medicine*, 27, 31-31. <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00045>.
- [30]. Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent And Consequence The Human Resources Management Factors On Civil Servant Performance. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 1(2), 104-116. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>.
- [31]. Grillon, C., Duncko, R., Covington, M. F., Kopperman, L., & Kling, M. A. (2007). Acute Stress Potentiates Anxiety In Humans. *Biological Psychiatry*, 62(10), 1183-1186. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2007.06.007>.
- [32]. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, P.; Taylor, I. D., & Millet, C. (2005). Work Environments, Stress, And Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal Of Stress Management*, V. 12. P. 409-423. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.409>.
- [33]. Kaltiainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. C. (2016). Dynamic Interplay Between Merger Process Justice And Cognitive Trust In Top Management: A Longitudinal Study. *Journal Of Applied Psychology*, 102(4), 636-647. <https://doi.org/10.1037/apl0000180>.
- [34]. Kar, N., Kar, B., & Kar, S. (2021). Stress And Coping During COVID-19 Pandemic: Result Of An Online Survey. *Psychiatry Research*, V. 295. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113598>.
- [35]. Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review Of Predictors Of Job Insecurity. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269-290. <https://doi.org/10.1037/A0036743>.
- [36]. Kopacz, M. S., Ammes, D., & Koenig, H. G. (2018). Association Between Trust And Mental, Social, And Physical Health Outcomes In Veterans And Active Duty Service Members With Combat-Related PTSD Symptomatology. *Frontier In Psychiatry*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2018.00408>.
- [37]. Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM Practices And Burnout During The COVID-19 Pandemic: The Role Of Personal Stress, Anxiety, And Workplace Loneliness. *International Journal Of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>.
- [38]. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>.
- [39]. Lopes, L. F. D. (2018). *Métodos Quantitativos Aplicados Ao Comportamento Organizacional*. [Recurso Eletrônico]. Santa Maria: Voix, 266 P. Available From: <https://www.gpcet.com/wp-content/uploads/2023/05/E-Book.Pdf>.
- [40]. Lopes, S. V., & Silva, M. C. (2018). Estresse Ocupacional E Fatores Associados Em Servidores Públicos De Uma Universidade Federal Do Sul Do Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 11(23). <https://doi.org/10.1590/1413-812320182311.28682015>.
- [41]. Mccarty, W. P., Aldirawi, H., Dewald, S., & Palacios, M. (2019). Burnout In Blue: An Analysis Of The Extent And Primary Predictors Of Burnout Among Law Enforcement Officers In The United States. *Police Quarterly*, 22(3), 278-304. Mccarty, W. P., Aldirawi, H., Dewald, S., & Palacios, M. (2019). <https://doi.org/10.1177/1098611119828038>.
- [42]. Mellor, S. (2019). Confidence At Work And Individualism-Collectivism: An Empirical Demonstration Of The Distinctiveness Of American Union Employees. *Current Psychology*, 38, 542-555. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9636-2>.
- [43]. Menezes, A. K., Moura, L. F., & Mafra, V. R. (2017). Transtorno De Ansiedade Generalizada: Uma Revisão Da Literatura E Dados Epidemiológicos. *Amazônia: Science & Health*, 5(3), 42-49.
- [44]. Nilsson, K., Hertting, A., Petterson, I. L., & Theorell, T. (2005). Pride And Confidence At Work: Potential Predictors Of Occupational Health In A Hospital Setting. *BMC Public Health*, 5, 1-11. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-5-92>.
- [45]. Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança Do Empregado Na Organização. Em M. M. M. Siqueira (Org.), In: *Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas De Diagnóstico E Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- [46]. Oliveira, Á. F., & Souza, M. A. (2014). Confiança Do Empregado Na Organização: O Impacto Dos Valores Pessoais E Organizacionais. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 14(2), 204-217. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/Rpot/V14n2/V14n2a07.Pdf>.
- [47]. Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes De Bem-Estar No Trabalho: Confiança E Políticas De Gestão De Pessoas. *Revista De Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eram200105>.
- [48]. Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2010). Team Virtues And Performance: An Examination Of Transparency, Behavioral Integrity, And Trust. *Journal Of Business Ethics*, 99(2), 201-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0650-7>.
- [49]. Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação Da Escala De Estresse No Trabalho. *Estudos De Psicologia*, V. 9, N. 1, P. 45-52. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006>.
- [50]. Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M. Ph., & Van Der Molen, H. T. (2016). The Relationships Between Trust In Supervisor, Turnover Intentions, And Voluntary Turnover: Testing The Mediating Effect Of On-The-Job Embeddedness. *Journal Of Personnel Psychology*, 15(4), 174-183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/A000165>.
- [51]. Rada R. E., & Johson-Leong, C. (2004). Stress, Burnout, Anxiety And Depression Among Dentists. *The Journal Of The American Dental Association*, 135(6), 788-794. <https://doi.org/10.14219/Jada.Archive.2004.0279>.
- [52]. Ramos, L. F. C., & Macêdo, K. B. (2018). Reflexões Sobre O Adoecimento Dos Servidores Técnico Administrativos Em Educação. *Argumentum*, 10(3), 107-122. <https://doi.org/10.18315/Argumentum.V10i3.16911>.
- [53]. Ribeiro, H. K. P., Santos, J. D. M.; Silva, M. G., Medeiro, F. D. A., & Fernandes, M. A. (2019). Transtornos De Ansiedade Como Causa De Afastamentos Laborais. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 44(1), 1-8. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000021417>.
- [54]. Rocha, R. P. N. D. N., Lopes, L. F. D., Silva, D. J. C. D., Moreira, M. G., & Santos, J. V. D. (2022). A Influência Do Gênero Na Relação Entre Enriquecimento Trabalho-Família E Comportamento De Cidadania Organizacional De Militares Brasileiros. *Contextus: Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 20(3), P. 27-4. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72218>.

- [55]. Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation And Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/Puar.13182>.
- [56]. Sobek, J., Smith-Darden, J., Hicks, M., Kernsmith, P., Kilgore, P. E., Treemore-Spears, L., & Mcelmurry, S. (2020). Stress, Coping, Resilience And Trust During The Flint Water Crisis. *Behavioral Medicine*, 46(3-4), P. 202–216. <https://doi.org/10.1080/08964289.2020.1729085>.
- [57]. Song, H., Zhang, M., Wang, Y., Yang, L., Wang, Y., & Li, Y. (2021). The Impact Of Resilience On Anxiety And Depression Among Grass-Roots Civil Servants In China. *BMC Public Health*, 21, 1-10. <https://doi.org/10.1186/S12889-021-10710-2>.
- [58]. Spitzer, R. L., Kroenke, K., Williams, J. B. W., & Löwe, B. (2006). A Brief Measure For Assessing Generalized Anxiety Disorder: The GAD-7. *Archives Internal Medicine*, 166(10), 1092-1097. <https://doi.org/10.1001/Archinte.166.10.1092>.
- [59]. Warren, J. S. (2012). Trust In Immediate Supervisor, Trust In Top Management, Organizational Trust Precursors: Predictors Of Organizational Effectiveness [Phd Dissertation, University Of Phoenix]. Proquest LLC. <https://www.proquest.com/openview/3f707b4e4bb90a579e75b7fc4b4d06bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>.
- [60]. Yin, J. (2022), Living With Tensions In The Workplace: A Grounded Theory Of Paradoxical Leadership In Cultivating Subordinates' Paradox Mindset, *Leadership & Organization Development Journal*, 43 (6), 862-873. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0151>.