



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –
FACE
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS

**RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

Brasília – DF
2019

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS

**RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília – PPGA/UnB, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Doutor.

Orientadora: Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius.

Brasília - DF
2019

Freitas, Pablo Fernando Pessoa de.

Relações entre Desenho de Trabalho e Expressão de Competências Gerenciais no Setor Público Brasileiro/ Pablo Fernando Pessoa de Freitas. – Brasília, 2019.

391 p.: il.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Catarina Cecília Odélius

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

1. Setor Público. 2. Poder Judiciário. 3. Gestão de Pessoas. 4. Competências Gerenciais. 5. Desenho do trabalho. 6. Work Design Questionnaire.

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS

**RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

Esta tese foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

- _____ Orientadora: Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília – UnB
- _____ Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília – UnB
- _____ Profa. Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Salgado de Oliveira
– UNIVERSO
- _____ Profa. Dra. Amália Raquel Pérez-Nebra
Professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia
Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
- _____ Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília – UnB

Brasília (DF), 18 de fevereiro de 2019

*Dedico este trabalho aos servidores e gestores públicos que,
comprometidos, buscam, acima de tudo, servir.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e amigos pelo amor, compreensão e paciência, e por compartilharem deste sonho junto a mim; em especial, ao Nando, que me apoiou e deixou minha vida mais leve, para que eu pudesse me dedicar a este projeto.

Ao Superior Tribunal de Justiça - STJ, grande escola em que tenho aprendido a empatia e a arte de lidar com as pessoas, respeitando seus valores, interesses, virtudes e limitações.

À Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, que permitiu e apoiou a pesquisa.

À Escola Corporativa do STJ, que me acolheu em Brasília e me presenteou com amigos para toda a vida.

À Universidade de Brasília, que me proporcionou estrutura, professores e conteúdos de qualidade, fundamentais para minha formação profissional e acadêmica. E também aos amigos e professores do PPGA-UnB, que tornaram esta jornada ainda mais prazerosa.

À minha orientadora, Professora Dra. Catarina Odelius, por me ensinar que sempre posso fazer melhor e por sua disponibilidade, dedicação e atenção inquestionáveis (mesmo após a aposentadoria!).

Aos Doutores Francisco Coelho Júnior, Luciana Mourão, Amália Pérez-Nebra, Gardênia Abbad, Kátia Puente-Palacios, Tomás de Aquino Guimarães, Simone Nunes e Juliana Bueno Mendonça, por investirem tempo e dedicação seja na atuação como juízes ou nas avaliações do ensaio teórico, da qualificação ou da tese propriamente dita. Suas contribuições e sugestões, ao longo do percurso, foram fundamentais.

E ao meu amado Deus, que não me deixou abater, desanimar ou desistir, restaurando sempre meu ânimo, com um sinal, uma palavra de conforto ou uma canção.

Todo homem deveria ser mais homem, um homem melhor, por ter trabalhado um dia. O setor público monótono, em que trabalham servidores monótonos, dirigidos por gestores monótonos, dominados por ideais monótonos, deveria ser banido para a *Terra da Monotonia*, se não por nenhuma outra razão, pelo menos para salvar os homens.

Inspirado em **McChesney** (1917, p. 178)

É esta a atitude correta diante da vida: reconhecer que 99% das coisas que nós falamos, falamos a partir de um lugar, a partir de um momento, e não é “a verdade”. É, naquele momento, a “minha verdade”. E, ao confrontarmos com outro momento, com outras circunstâncias, eu posso ver que essa verdade não faz sentido nenhum, não tem nenhuma consistência e eu preciso me mudar. E eu preciso entender que existem outras verdades, mais interessantes, mais plenas do que a minha. Então, eu nos convido a realmente escutar abertamente o outro, a sair da defensiva, a não ter medo da verdade, porque a verdade do outro também não é perfeita ainda, mas ela pode avançar mais do que a minha. E um dia nós vamos ver a verdade face a face. E quanto mais nós caminhamos na busca dessa verdade tanto menor vai ser o salto final. (...) Nós somos provisórios, vivemos na provisoriedade, nós mentimos para nós mesmos, criando verdades que apenas são verdades momentâneas e queremos que essas verdades históricas, dentro de um contexto cultural, sejam entendidas como verdades eternas. É preciso colocar cada vez um grande sinal de interrogação quando eu digo “disto eu tenho certeza!”.

Trecho de homilia do **Frei Vicente (Volker Egon Bohne)**, em 16/set/2018, na Paróquia de Santo Antônio, Brasília, DF.

RESUMO

RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Diante de recomendações teóricas e empíricas, analisou-se a tese de que o desenho de trabalho de gestores públicos explica a expressão de suas competências gerenciais, e a percepção que os servidores têm quanto à expressão das competências de seus gestores explica o desenho do trabalho desses servidores, consideradas as peculiaridades relativas a variáveis sociodemográficas e funcionais. Com o objetivo geral de discutir relações entre desenho de trabalho, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais em um órgão público do Poder Judiciário brasileiro, foram empreendidos três estudos. O primeiro estudo alcançou o objetivo específico de desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público em formatos de auto e heteroavaliação. Para o desenvolvimento das escalas, foram realizadas revisão de literatura, análise de conteúdo, avaliação de juízes e pré-teste. Para a apresentação de evidências de validade, foram empreendidas duas coletas junto a 2.147 servidores e gestores públicos, o que permitiu uma Análise Fatorial Exploratória e duas Confirmatórias, além de Teste Kruskal-Wallis e análise de estatísticas descritivas. Os resultados, em geral, apontaram validade de conteúdo convergente, discriminante e de critério para o agrupamento em três fatores, tanto para a auto, quanto para a heteroavaliação (Fator 1 - Processos e Resultados; Fator 2 - Relações Humanas e Inovação; e Fator 3 - Interesse Público), os quais encontram respaldo na literatura. O segundo estudo alcançou o objetivo específico de apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire – WDQ-BR (Guimarães, 2017) no contexto do Superior Tribunal de Justiça - STJ. Para a apresentação de evidências de validade, foi realizada coleta junto a 895 servidores e gestores do STJ, o que permitiu, mediante Análise Fatorial Confirmatória, Teste Kruskal-Wallis e análise de estatísticas descritivas, comparar onze diferentes agrupamentos para os itens identificados em versões do WDQ em inglês, alemão, italiano, espanhol, francês, holandês, polonês e português. Os resultados, em geral, apontaram validade convergente, discriminante e de critério para o agrupamento em 17 fatores, assim como na versão americana original do WDQ proposta por Morgeson e Humphrey (2006), desconsideradas as características contextuais. Por fim, o terceiro estudo alcançou o objetivo específico de discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça. Aproveitando os dados da coleta no STJ relativos a competências gerenciais e desenho do trabalho, os dados foram analisados mediante análise de correlação Kendall-tau, modelagem de equações estruturais, e regressão logística. Os resultados apontaram que: (1) o desenho do trabalho de gestores do STJ explica a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais; (2) o modo como servidores percebem a expressão de competências gerenciais por parte de seus superiores explica o modo como eles percebem as características do seu próprio desenho de trabalho; e (3) sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo ocupado, e tipo de gratificação recebida ou não) explicam o desenho de trabalho de gestores e servidores e/ou a expressão de competências dos gestores. Ao final, foram apresentadas implicações e limitações dos estudos, bem como recomendações de pesquisas futuras, abarcando a busca de evidências de validade dos instrumentos em outros contextos e estudos correlacionais com variáveis individuais e contextuais relativas ao comportamento organizacional.

Palavras-chave: Setor Público. Poder Judiciário. Gestão de Pessoas. Competências Gerenciais. Desenho do trabalho. Work Design Questionnaire.

ABSTRACT

RELATIONS BETWEEN WORK DESIGN AND THE EXPRESSION OF MANAGERIAL COMPETENCES IN THE BRAZILIAN PUBLIC SECTOR

In view of theoretical and empirical recommendations, it was analyzed the thesis that the work design of public managers explains the expression of their managerial competences, and the perception that the public servants have as to the expression of competences of their managers explains the design of the work of these public servants, considering the peculiarities related to sociodemographic and functional. With the general aim of discussing relationships between work design, managerial competences and sociodemographic and functional variables, in a public body of the Brazilian Judiciary, three studies were undertaken. The first study reached the specific objective of developing and presenting evidence of the validity of scales of managerial competencies in the public sector in formats of self and hetero-evaluation. For the development of the scales, literature review, content analysis, evaluation by judges and pre-test. For the presentation of evidence of validity, two collections were carried out together with 2,147 public servers and managers, which allowed an Exploratory Factor Analysis and two Confirmations, in addition to the Kruskal-Wallis Test and analysis of descriptive statistics. The results, in general, pointed to validity of content, convergent, discriminant and criterion for the grouping in three factors for both self and hetero-evaluation (Factor 1 – Processes and Results, Factor 2 – Human Relations and Innovation, and Factor 3 – Public Interest), which are supported in the literature. The second study reached the specific objective of presenting evidence of validity of the Brazilian version of the Work Design Questionnaire - WDQ-BR (Guimarães, 2017), in the context of the Superior Court of Justice (STJ). For the presentation of evidence of validity, a collection of 895 servers and managers of the STJ was carried out, which allowed, by means of Confirmatory Factor Analysis, Kruskal-Wallis Test and analysis of descriptive statistics, to compare eleven different groupings for items identified in WDQ in English, German, Italian, Spanish, French, Dutch, Polish and Portuguese. The results, in general, indicated validity, convergent, discriminant and criterion for the grouping in 17 factors, as well as in the original American version of the WDQ, proposed by Morgeson and Humphrey (2006), disregarding the contextual characteristics. Finally, the third study reached the specific objective of discussing relationships between managers 'and employees' work design, managerial competences and sociodemographic and functional variables in the STJ. Using data from the STJ collection, related to managerial competences and work design, the data were analyzed using Kendall-tau correlation analysis, structural equation modeling, and logistic regression. The results showed that (1) the design of the work of managers of the STJ explains the self-assessment of the expression of their managerial competencies; (2) the way servers perceive the expression of managerial competencies by their superiors explains how they perceive the characteristics of their own work design; and (3) gender and functional variables (area of activity, hierarchical level, position occupied, and type of gratification received or not) explain the work design of managers and servers and/or the expression of competencies of the managers. Finally, implications and limitations of the studies were presented, as well as recommendations for future research, including the search for evidence of validity of the instruments in other contexts and correlational studies with individual and contextual variables related to organizational behavior.

Keywords: Public Sector. Judicial Power. People Management. Managerial Competences. Work design. Work Design Questionnaire.

RESUMEN

RELACIONES ENTRE DISEÑO DE TRABAJO Y EXPRESIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL SECTOR PÚBLICO BRASILEÑO

En el marco de las recomendaciones teóricas y empíricas, se analizó la tesis de que el diseño del trabajo de los gestores públicos explica la expresión de sus competencias gerenciales, y, la percepción que tienen los servidores públicos en cuanto a la expresión de las competencias de sus gerentes explica el diseño del trabajo de estos servidores públicos, consideradas las peculiaridades relativas a variables socio demográficas y funcional. Con el objetivo general de discutir relaciones entre diseño de trabajo, competencias gerenciales y variables socio demográficas y funcionales, en un órgano público del Poder Judicial brasileño, se emprendieron tres estudios. El primer estudio alcanzó el objetivo específico de desarrollar y presentar evidencias de validez de escalas de competencias gerenciales en el sector público en formatos de auto y heteroevaluación. Para el desarrollo de las escalas, se realizó una revisión de literatura, análisis de contenido, evaluación por jueces y pre-test. Para la presentación de evidencias de validez, se realizaron dos colectas junto a 2.147 servidores y gestores públicos, que permitieron un Análisis Factorial Exploratorio y dos Confirmatorias, además de Prueba Kruskal-Wallis y análisis de estadísticas descriptivas. Los resultados, en general, apuntaron validez de contenido, convergente, discriminante y de criterio para la agrupación en tres factores tanto para la auto y para la heteroevaluación (Factor 1 - Procesos y Resultados; Factor 2 - Relaciones Humanas e Innovación; y Factor 3 - Interés Público), los cuales encuentran respaldo en la literatura. El segundo estudio alcanzó el objetivo específico de presentar evidencias de validez de la versión brasileña del Work Design Questionnaire - WDQ-BR (Guimarães, 2017), en el contexto del Superior Tribunal de Justicia - STJ. Para la presentación de evidencias de validez, fue realizada una colecta junto a 895 servidores y gestores del STJ, que permitió, mediante un Análisis Factorial Confirmatorio, Prueba Kruskal-Wallis y análisis de estadísticas descriptivas, comparar once diferentes agrupaciones para los artículos identificados en versiones del WDQ en Inglés, alemán, italiano, español, francés, holandés, polaco y portugués. Los resultados, en general, apuntaron validez, convergente, discriminante y de criterio para la agrupación en 17 factores, así como en la versión americana original del WDQ, propuesta por Morgeson y Humphrey (2006), desconsideradas las características contextuales. Por último, el tercer estudio alcanzó el objetivo específico de discutir relaciones entre diseño de trabajo de gestores y de servidores, competencias gerenciales y variables socio demográficas y funcionales en el STJ. Aprovechando datos de la colecta en el STJ, relativos a competencias gerenciales y diseño del trabajo, los datos fueron analizados mediante análisis de correlación Kendall-tau, modelado de ecuaciones estructurales, y regresión logística. Los resultados mostraron que (1) el diseño del STJ gestores de trabajo explica la auto-evaluación de la expresión de su capacidad de gestión; (2) el modo como los servidores perciben la expresión de competencias gerenciales por parte de sus superiores explica cómo perciben las características de su propio diseño de trabajo; and (3) el sexo y las variables funcionales (área de actuación, nivel jerárquico, cargo ocupado, y tipo de gratificación recibida o no) explican el diseño de trabajo de gestores y servidores y/o la expresión de competencias de los gestores. Al final, se presentaron implicaciones y limitaciones de los estudios, así como recomendaciones de investigaciones futuras, abarcando la búsqueda de evidencias de validez de los instrumentos en otros contextos y estudios de correlacionales con variables individuales y contextuales relativas al comportamiento organizacional.

Palabras clave: Sector Público. Poder Judicial. Gestión de Personas. Competencias Gerenciales. Diseño de trabajo. Cuestionario del diseño de trabajo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Esquema Geral da Tese	25
Figura 2. Relações entre Aprendizagem, Competências e Desempenho	64
Figura 3. Relações entre Competências Gerenciais em Sentido Amplo, Competências de Gestão, Competências Gerenciais Propriamente Ditas e Competências de Liderança.	72
Figura 4. Esquema Ilustrativo da Definição de Competências Gerenciais.....	73
Figura 5. Habilidades Necessárias ao Administrador Propostas por Katz (1955).....	76
Figura 6. Habilidades Necessárias ao Administrador.....	77
Figura 7. As Competências e Papéis dos Líderes na Tabela de Valores Competitivos	79
Figura 8. Modelo de Metcalfe e Richards (1989).....	80
Figura 9. Inter-relações entre Dimensões do Comportamento do Líder	81
Figura 10. Modelo Alternativo de Desempenho Gerencial	82
Figura 11. Modelo de Yukl (1998) sobre Perfil de Liderança.....	83
Figura 12. Modelo do Governo Australiano - Senior Executive Leadership Capability Framework.....	84
Figura 13. Competências de Liderança de Goleman et al. (2002)	85
Figura 14. Modelo do Governo Canadense - Key Leadership Competencies Model	88
Figura 15. Modelo do Governo Americano - Executive Core Qualifications.....	89
Figura 16. Capacidades Gerenciais Desenvolvidas pelos Sujeitos.....	90
Figura 17. Modelo de Gestão de Mintzberg (2010)	91
Figura 18. Dimensões das Competências Gerenciais em Ação nas IFES	92
Figura 19. Construções do Modelo de Domínio de Competência de Gestores Engenheiros ...	93
Figura 20. Modelo de Competências dos Gerentes das Unidades Prisionais.....	94
Figura 21. Modelo do Governo Sul-africano - Senior Management Service Competency Framework.....	95
Figura 22. Competências do Dirigente Público Brasileiro	96
Figura 23. Modelo de Competências Profissionais de Professores-gestores.....	97
Figura 24. Civil Service Competency Framework	98
Figura 25. Local Government 360 (versão original)	100
Figura 26. Local Government 360 (versão com atualizações destacadas em amarelo)	101
Figura 27. Modelo de Competências Gerenciais no Setor Público	105
Figura 28. Modelo de Valores Competitivos.....	186
Figura 29. Modelo Teórico Hipotético	260

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos Artigos	27
Tabela 2. Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho.....	43
Tabela 3. Comparação do Número de Fatores em Instrumentos sobre Desenho do Trabalho.....	44
Tabela 4. Versões de Work Design Questionnaire em Diversos Idiomas.....	46
Tabela 5. Definições de Competências Gerenciais Aplicadas no Contexto Público.....	58
Tabela 6. Núcleos Elementares das Definições de Competências Gerenciais Aplicadas no Contexto Público	61
Tabela 7. Líder versus Gerente segundo Motta (1996)	69
Tabela 8. Líderes versus Gerentes segundo Collins (2002)	69
Tabela 9. Principais Aspectos das Abordagens de Liderança	70
Tabela 10. Contribuições Teóricas para o Estudo das Competências Gerenciais e Principais Atividades dos Gestores	74
Tabela 11. Teoria e Respectivo Papel do Gestor	75
Tabela 12. Teoria Relativa ao Setor Público e Respectivo Papel do Gerente	76
Tabela 13. Competências Gerenciais Segundo Bourgault et al. (2006)	85
Tabela 14. Componentes das Competências dos Professores-gestores.....	97
Tabela 15. Itens da Escala de Denison et al. (1995).....	108
Tabela 16. Itens da Escala de Silveira et al. (2006).....	109
Tabela 17. Itens da Escala de Silva et al. (2007).....	112
Tabela 18. Itens da Escala de Pillay (2008).....	115
Tabela 19. Itens da Escala de Santos et al. (2008)	118
Tabela 20. Itens da Escala de Preston (2009).....	120
Tabela 21. Itens da Escala de Brandão et al. (2010).....	124
Tabela 22. Itens da Escala de Fernandez et al. (2010)	127
Tabela 23. Itens da Escala de Gimenes (2009).....	129
Tabela 24. Itens da Escala de Fleck e Pereira (2011).....	134
Tabela 25. Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)	137
Tabela 26. Itens da Escala de Teixeira et al. (2011).....	143
Tabela 27. Itens da Escala de Brito-de-Jesus et al. (2016)	147
Tabela 28. Itens da Escala de Vieira et al. (2015)	149
Tabela 29. Itens da Escala de Avelino et al. (2016)	152
Tabela 30. Itens da Escala de Freitas e Odélius (2017).....	154
Tabela 31. Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público .	160
Tabela 32. Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (Liderança).....	167
Tabela 33. Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (como variável explicativa)	173
Tabela 34. Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (como variável critério)	176
Tabela 35. Amostras por Estudo e por Tipo de Respondente	189
Tabela 36. Caracterização das Amostras	189
Tabela 37. Percentual de Dados Estimados (Não se Aplica)	192
Tabela 38. Amostras Antes e Depois da Exclusão de Outliers Multivariados	192
Tabela 39. Itens Excluídos na AFE	198
Tabela 40. Resultado da AFE - Autoavaliação.....	199
Tabela 41. Resultado da AFE - Heteroavaliação.....	201

Tabela 42. Itens Excluídos na AFC - Autoavaliação.....	203
Tabela 43. Resultados da AFC – Autoavaliação – Etapa 3	203
Tabela 44. Itens Excluídos na AFC - Heteroavaliação.....	204
Tabela 45. Resultados da AFC – Heteroavaliação – Etapa 3	205
Tabela 46. Resultados da AFC – Auto e Heteroavaliação – Etapa 4	205
Tabela 47. Resultado da AFC – Autoavaliação Etapas 3 e 4	207
Tabela 48. Resultado da AFC – Heteroavaliação - Etapas 3 e 4.....	209
Tabela 49. Definições para os Fatores.....	214
Tabela 50. Elementos da Validade Convergente.....	216
Tabela 51. Elementos da Validade Discriminante – Correlações Kendall-tau	217
Tabela 52. Elementos da Validade de Critério - Estatística Kruskal-Wallis.....	218
Tabela 53. Estatísticas Descritivas para os Fatores	218
Tabela 54. Os 21 Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho	228
Tabela 55. Características e Achados de Traduções do WDQ em Diversos Idiomas	230
Tabela 56. Caracterização da Amostra	235
Tabela 57. Comparação entre os Índices de Ajustamento do Modelo com Relação à Amostra do STJ.....	240
Tabela 58. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de 17 fatores	241
Tabela 59. Elementos da Validade Convergente.....	245
Tabela 60. Elementos da Validade Discriminante – Correlações Kendall-tau (τ)	247
Tabela 61. Elementos da Validade Critério.....	249
Tabela 62. Estatísticas Descritivas	250
Tabela 63. Os 21 Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho	260
Tabela 64. Definições para os Fatores.....	263
Tabela 65. Caracterização da Amostra	268
Tabela 66. Hipóteses e Respectivas Técnicas de Análise de Dados	272
Tabela 67. Correlações entre Desenho de Trabalho e Autoavaliação de Competências Gerenciais	275
Tabela 68. Desenho de Trabalho de Gestores Explicando Autoavaliação de Competências Gerenciais	276
Tabela 69. Elementos da Regressão Logística para a H1c	283
Tabela 70. Elementos da Regressão Logística para a H1d.....	280
Tabela 71. Correlações entre Desenho de Trabalho e heteroavaliação de Competências Gerenciais	285
Tabela 72. Heteroavaliação de Competências Gerenciais Explicando Desenho do Trabalho de Servidores	283
Tabela 73. Elementos da Regressão Logística para a H2c	289
Tabela 74. Elementos da Regressão Logística para a H2d.....	29288
Tabela 75. Resumo dos Achados.....	293
Tabela 76. Itens Aplicados do WDQ-BR	2942
Tabela 77. Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Autoavaliação	293
Tabela 78. Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Heteroavaliação	294

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Desenho de Trabalho.....	33
2.1.1. Definições e Evolução Teórica e Empírica	33
2.1.2 Elementos constitutivos.....	38
2.1.3 Instrumento de medida	44
2.2 Competências Gerenciais no Setor Público.....	56
2.2.1 Definições para Competências Gerenciais	58
2.2.2 Teorias e Modelos Relacionados a Competências Gerenciais	74
2.2.3 Escalas de Competências Gerenciais Aplicáveis ao Setor Público.....	106
2.3. Desenho de Trabalho e a Atuação de Gestores.....	165
3. ESTUDO 1 - ESCALAS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SETOR PÚBLICO: AUTO E HETEROAVALIAÇÃO	180
3.1 Introdução	181
3.2 Competências Gerenciais no Setor Público.....	183
3.3 Método	187
3.3.1 Populações	187
3.3.2 Amostras e Coletas de Dados.....	188
3.3.3 Procedimentos de Análise dos Dados.....	191
3.4 Apresentação e Discussão dos Resultados.....	194
3.4.1 Desenvolvimento da Escala (Etapa 1).....	194
3.4.2 Análise Fatorial Exploratória no Contexto Amplo (Etapa 2)	198
3.4.3 Análise Fatorial Confirmatória no Contexto Amplo (Etapa 3).....	202

3.4.4 Análise Fatorial Confirmatória no Contexto do STJ (Etapa 4)	205
3.5 Considerações Finais	219
4 ESTUDO 2 - EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DO WORK DESIGN QUESTIONNAIRE NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	221
4.1 Introdução	222
4.2 Definições e Evolução do Desenho do Trabalho	224
4.3 Work Design Questionnaire, seus Elementos e Resultados Empíricos	226
4.4 Método	233
4.4.1 Lócus de Pesquisa, População e Amostra.....	234
4.4.2 Coleta de Dados	236
4.4.3 Procedimentos de Análise de Dados	237
4.5 Apresentação e Discussão dos Resultados	239
4.6 Considerações Finais	251
5 ESTUDO 3 - RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	254
5.1 Introdução	255
5.2 Referencial Teórico.....	260
5.2.1 Desenho do Trabalho Segundo o Work Design Questionnaire	260
5.2.2 Escalas de Competências Gerenciais no Setor Público (auto e heteroavaliação) ..	262
5.2.3 Relações entre Desenho de Trabalho e a Atuação Gerencial	263
5.3 Método	267
5.3.1 Lócus, População e Amostra	267
5.3.2 Coleta de Dados	270
5.3.3 Procedimentos de Análise de Dados	271
5.4 Apresentação e Discussão dos Resultados	274

5.5 Considerações Finais	290
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	296
REFERÊNCIAS	308
APÊNDICE A – Comunicado com orientações aos juízes.....	335
APÊNDICE B – Itens após a avaliação por juízes.....	337
APÊNDICE C – Comunicado com orientações aos participantes do Pré-teste.....	340
APÊNDICE D – Itens após o Pré-teste com controle de alterações.....	341
APÊNDICE E – Questionário da Primeira Coleta (Ampla)	344
APÊNDICE F – Questionário da Segunda Coleta (STJ) – Autoavaliação.....	375
APÊNDICE G – Questionário da Segunda Coleta (STJ) – Heteroavaliação.....	382
APÊNDICE H – Agrupamento dos itens por Fator – Autoavaliação de Competências Gerenciais no STJ	390
APÊNDICE I – Agrupamento dos itens por Fator – Heteroavaliação de Competências Gerenciais no STJ	391

1 INTRODUÇÃO

Ao longo deste capítulo, estão contemplados uma contextualização relativa às variáveis principais do estudo e ao lócus de pesquisa, a formulação do problema, as perguntas de pesquisa, as justificativas, os objetivos geral e específicos, a tese a ser testada, a estrutura do estudo, o resumo do método, e as contribuições esperadas do estudo para pesquisas acadêmicas e para a sociedade em geral.

O trabalho se constitui como parte significativa da vida das pessoas. Em sociedades modernas, as pessoas costumam dedicar um terço de suas vidas ao trabalho (Kubo, Gouvêa, & Mantovani, 2013). É por meio do trabalho que os indivíduos se relacionam uns com os outros, assumem deveres e responsabilidades, servem à sociedade e, assim, na maior parte das vezes, obtêm renda e sustento para suas famílias (Guimarães, 2017; Meaning of Work group International Research Team [MOW], 1987). Diante da importância do trabalho para a humanidade, e em face do processo complexo de transformações no mundo do trabalho, a temática continua representando um desafio crescente para pesquisas acadêmicas, em especial, para a área de gestão de pessoas sob a influência da Sociologia, Administração, Engenharia e Psicologia (Carvalho, 2010; Manfredi, 1999).

Entre as temáticas afetas ao fenômeno do trabalho, está o “Desenho do trabalho”, que é uma função da área de gestão de pessoas, seja diretamente, por meio da proposição de políticas e práticas (Page, 2011), ou indiretamente, mediante o estabelecimento de diretrizes a serem empreendidas pelos gestores de equipes, unidades ou da organização como um todo (Rush, 1971). O Desenho do trabalho se volta à especificação de conteúdo, métodos e relações no contexto profissional e tem a finalidade de buscar, concomitantemente, a geração de resultados para a organização, e satisfação e realização para o trabalhador, considerando-se que a natureza do trabalho de uma pessoa afeta suas atitudes e comportamentos (Rush, 1971; Parker, Wall, & Cordery, 2001). Trata-se essa de uma variável contextual, mas de autopercepção individual e, por isso, a coleta de dados relativa a Desenho do trabalho costuma ocorrer mediante autoavaliação, havendo fortes evidências de que esse formato de coleta é congruente com o cerne dessa variável (Angerer, & Weigl, 2010; Hernaus & Vokic, 2014; Hornung, Rousseau, Glaser, Barrick, Mount, & Li, 2013; Parker & Ohly, 2009).

O levantamento teórico realizado por Parker, Wall e Cordery (2001) apontou possíveis variáveis que poderiam explicar (ou, ao menos, interferir na explicação) o Desenho do trabalho. Entre essas variáveis, listam-se aspectos internos à organização (como estilo de gestão, práticas

de gestão de pessoas, programas de desenvolvimento gerencial, aparato tecnológico e sistemas de informação, estratégia organizacional, história e cultura), bem como aspectos externos à organização (como incerteza do ambiente, nível de avanço tecnológico, normas socioculturais, conjuntura econômica, mercado de trabalho, e interferências políticas e trabalhistas). Além desses, também é preciso considerar aspectos intrínsecos aos próprios indivíduos, que podem moldar ou expandir suas características de trabalho, suas habilidades ou papéis individuais, alterando aspectos como proatividade, autoconfiança e valores (Cordery, 1999; Parker et al., 2001). Além de apontar as variáveis supramencionadas, Parker et al. (2001) alertaram que seria muito improvável que determinada variável, isoladamente, tivesse poder de determinação do Desenho de trabalho, e que não se pode considerar a lista proposta de variáveis como um rol taxativo, mas, sim, um rol exemplificativo de antecedentes.

Outra temática relativa ao trabalho que desperta crescente interesse, seja na prática organizacional, seja na academia, é o estudo das competências no trabalho (Brandão, 2009), as quais podem ser compreendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressos por um indivíduo no contexto de trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2008). No caso do trabalho de gestores, as competências são denominadas competências gerenciais, que são comportamentos observados, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas, 2016).

Competências gerenciais são, portanto, uma variável de nível individual, e sua expressão é passível de observação por outros indivíduos. Assim, poder-se-ia cogitar que a coleta de dados relativa a essa variável pudesse ocorrer a partir de fontes diversas (superiores, subordinados, pares, consumidores de serviços, eleitores, reguladores, entre outros) (Kim, 2010; Rice, Robone, & Smith, 2010). Há que se observar, porém, que nem sempre há viabilidade metodológica para um estudo tão amplo sob pena de ferir o princípio da parcimônia científica. Por isso, é recomendável combinar a autoavaliação dos próprios gestores com alguma heteroavaliação, sendo mais recomendável a avaliação de subordinados, já que essa avaliação demonstra maior nível de validade se comparada às demais (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2013), visto que os subordinados, normalmente, mantêm contato mais direto e mais frequente com gestores (se comparados aos superiores), conferindo, conseqüentemente, maior clareza e precisão nas avaliações (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

Inúmeras variáveis podem influenciar os efeitos da expressão de competências gerenciais (Levenson, Stede, & Cohen, 2006): a) participação em ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) (Félix, 2005; Hamblin, 1978; Lins, 2011; Oliveira, 2009; Pantoja & Borges-Andrade, 2009; Sonnentag, Niessen, & Ohly, 2004); b) impacto, aplicação ou resultado de ações de TD&E (Lacerda & Abbad, 2003; Lins, 2011; Sallorenzo, 2000); c) suporte organizacional (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Broad, 1982; Colquitt, LePine, & Noe, 2000; Furuya, Stevens, Bird, Oddou, & Mendenhall, 2009); d) suporte à aprendizagem ou à cultura de aprendizagem/transferência (Coelho, Abbad, & Vasconcelos, 2008; Coelho & Mourão, 2011; Pantoja, 2004; Rouiller & Goldstein, 1993; Song, Joo, & Chermack, 2009; Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995); e) história de vida e experiências anteriores (Arns & Price, 2007; Closs & Antonello, 2011, 2012; Mintzberg, 2010; Santana & Maia, 2014); e f) modalidades ou estratégias de aprendizagem, com destaque para a aprendizagem informal (Antonello & Ruas, 2005; Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva, & Rivera-Castro, 2016; Cheetham & Chivers, 2001; Lins, 2011; Warr & Allan, 1998).

O escopo do presente estudo abordará, portanto, estas duas importantes variáveis do fenômeno do trabalho: Desenho do trabalho e competências gerenciais, que são bastante estudadas de forma isolada, mas não conjuntamente. Ressalta-se que não foi identificado qualquer estudo que cuidasse, especificamente, das relações entre essas variáveis, embora haja hipóteses teóricas e recomendações de pesquisa identificadas na revisão de literatura relativas a essas duas variáveis. Diante dessa lacuna, idealizou-se estudar três relações principais que irão compor a tese, que será declarada mais adiante.

A primeira relação a ser justificada é “o desenho do trabalho de gestores públicos pode influenciar ou explicar a expressão de seus comportamentos considerados como competências gerenciais”.

O Desenho do trabalho é definido como a natureza, o conteúdo, a composição, a estrutura e o ambiente em que determinado trabalho é realizado por indivíduos nas organizações (Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006). Considerando a premissa de que “todo homem deveria ser mais homem, um homem melhor, por ter trabalhado um dia” (McChesney, 1917, p. 178), assume-se que o próprio trabalho, o modo como ele está desenhado, é capaz de produzir resultados, aprendizados, e aprimoramentos na atuação dos homens. Acredita-se, portanto, que o desenho do trabalho de gestores possa implicar novos comportamentos, papéis e responsabilidades para os gestores (Griffiths, Cox, Karanika, Khan, & Tomás, 2006; Victor, Boynton, & Stephens-Jahng, 2000), estando esses novos comportamentos abarcados na definição de competências gerenciais.

Além disso, vale mencionar que Santos (2011) e Santos e Borges-Andrade (2011) apontam carência de estudos que investiguem preditores de natureza contextual que poderiam influenciar a expressão de competências no trabalho, com destaque para maior carência no setor público. Assim, acredita-se que seja viável a concepção do desenho do trabalho (enquanto variável contextual) influenciando a expressão de competências gerenciais no setor público. Outros pesquisadores da área também recomendam investigações acerca dessa relação entre desenho do trabalho de gestores e a expressão de suas competências gerenciais, como, por exemplo: a) investigar como as características e o desenho do trabalho afetam as entregas pessoais e profissionais de gestores (resultados da expressão de competências), de modo que seja possível melhor designá-los, contribuindo para os resultados organizacionais (Hee & Ling, 2011); b) construir pontes empíricas entre o desenho do trabalho e a atuação gerencial, notadamente, no que tange à gestão e coordenação de equipes (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); c) realizar análises aprofundadas dos efeitos das características do trabalho nos comportamentos, atitudes e desempenho (consequência das competências) dos profissionais (Bigot et al., 2014); d) examinar como as relações entre as diversas perspectivas do desenho do trabalho interferem em resultados de nível individual que são decorrentes da expressão de competências (Morgeson & Humphrey, 2006); e e) identificar como o desenho do trabalho de líderes e gerentes, em diferentes contextos, pode proporcionar mudanças de comportamento na atuação gerencial, e maior qualidade no trabalho (Ling & Toh, 2014).

A segunda relação a ser justificada é “as competências dos gestores podem explicar o desenho do trabalho de servidores públicos”.

A respeito disso, Mintzberg (2010) argumenta que, tradicionalmente, cabe aos gestores estruturar, programar e modelar o trabalho de subordinados, uma vez que as decisões do gestor e o planejamento por ele realizado influenciam e comunicam prioridades para sua equipe, unidade ou organização, e apontam para uma agenda de ações consideradas mais importantes conforme sua visão (Custódio, Machado, Ferreira, & Dusi, 2013). Grant, Fried e Juillerat (2011) consideram que o desenho de trabalho de funcionários é uma variável muito mais manejável por parte dos gerentes do que variáveis mais amplas, como cultura, estrutura, tecnologia, entre outras, o que confere ao desenho do trabalho uma extrema importância teórica e prática. Os gestores, nesse caso, têm mais condições de provocar mudanças em aspectos cruciais do trabalho, como autonomia, variedade de tarefas e no próprio significado da atuação dos trabalhadores (Choudhary, Kumar, & Philip, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006).

A investigação sobre a relação entre a expressão de competências gerenciais e o desenho de trabalho de colaboradores também encontra respaldo e recomendações na literatura, tais

como: a) futuros estudos voltados à percepção de subordinados quanto a aspectos do desenho de trabalho (em especial, autonomia e distribuição de poder), relacionando-os à atuação gerencial (Conceição, 2014); b) pesquisa sobre as escolhas gerenciais e a liderança como antecedentes do desenho de trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); e c) estudos futuros que vêm sendo negligenciados na literatura com uma visão mais complexa do desenho do trabalho, avaliando se a capacidade e a habilidade de gestores determinam as características do trabalho de colaboradores ou modificam essa relação (Morgeson & Humphrey, 2006).

Além disso, com a abordagem dessa relação, espera-se atender à sugestão de pesquisa de Parker, Morgeson e Johns (2017), no sentido de examinar como o desenho de trabalho de um nível hierárquico afeta o desenho de outros níveis. Essa relação também está alinhada com a proposta de Almeida (2010), que recomendou investigações que verifiquem como o desenho do trabalho de um nível hierárquico e o seu potencial motivador podem se configurar como instrumentos para gestores, contribuindo para que os profissionais tenham atitudes esperadas no contexto de trabalho.

Acrescente-se ainda que, em levantamento teórico, Parker et al. (2001) consideraram como antecessoras do desenho do trabalho as variáveis estilo de gestão, práticas de gestão de pessoas e programas de desenvolvimento gerencial, as quais estão relacionadas diretamente a competências gerenciais. Assim, como o rol apresentado pelos autores não é taxativo, não seria exagero cogitar que as competências gerenciais de gestores públicos possam ser preditoras ou influenciadoras do desenho de trabalho de funcionários.

Por fim, a terceira e última relação a ser justificada é “variáveis sociodemográficas e funcionais podem explicar o desenho de trabalho de gestores e de servidores, bem como a expressão de competências gerenciais”.

A verificação dessa relação se sustenta porque tanto o desenho do trabalho quanto as competências gerenciais costumam ser influenciadas por variáveis sociodemográficas ou funcionais, como identificado em diversos estudos analisados na revisão de literatura, como, por exemplo: gênero e faixa etária influenciando o desenho do trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); gênero influenciando fatores do desenho do trabalho (Bigot et al., 2014); experiência, sexo e nível de escolaridade interferindo em competências gerenciais (Freitas, 2016; Odelius, Abbad, Resende, Sena & Ono, 2010); e experiência e nível instrucional influenciando competências gerenciais (Levenson et al., 2006). Nesse sentido, seria, no mínimo, negligente desconsiderar os possíveis efeitos dessas variáveis.

Partindo para uma segunda etapa desta contextualização, além de apresentar as duas principais variáveis e as relações a serem estudadas na tese, bem como as justificativas e

recomendações acadêmicas, vale também descrever brevemente o contexto em que se ambienta o presente estudo: o setor público.

Normalmente, o setor público não enfrenta concorrência e, mesmo quando isso ocorre, sua intensidade não é muito acirrada (Hondegheem, Horton, & Scheepers, 2006), visto que: boa parte das receitas e recursos no setor público advêm de tributação, sem que haja uma contraprestação previamente explicitada por parte do Estado (Lima, 2007); os órgãos e entes públicos se submetem ao princípio da legalidade, que exige a “estrita obediência à lei, ou seja, nenhum resultado ou prática de gestão pública pode ocorrer à revelia da lei” (Murasse, 2011, p. 40); além disso, o setor público privilegia escolhas políticas que devem ser pautadas por princípios como transparência, equidade, justiça, e cidadania (Abrucio, 1997; Stewart & Ranson, 1988).

Com a abordagem da Nova Gestão Pública (NGP) e a revitalização do Estado, é cada vez mais exigida a apuração do impacto social das políticas públicas (Martins, 2017), já que “nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito” (Torres, 2004, p. 175). Além disso, é esperado, cada vez mais, que as organizações públicas melhorem a transparência e a prestação de contas de modo que os cidadãos possam monitorar a efetividade das políticas públicas, o atendimento aos princípios gerais de cidadania e probidade, bem como a competência de gestores públicos com o fim de que as instituições públicas possam promover políticas concretas, igualdade social e qualidade nos serviços prestados à população (Cabral & Lazzarini, 2015; Liu & Dooren, 2015; Sano & Montenegro, 2013), bem como possam promover a efetividade na atuação do Estado mesmo diante da limitação de recursos públicos (Meier & O'Toole, 2013; Propheter, 2016; Salles & Villardi, 2017).

Essa mudança de abordagem (NGP) tem provocado transformações estruturais nas organizações do setor público que passaram a requerer maior efetividade e, portanto, maior atuação gerencial, visto que o perfil de gestor agora é outro: muito mais voltado a aspectos estratégicos e políticos, não se limitando apenas a atividades administrativas e rotineiras (Kossova & Sheluntcova, 2016; Kovačić & Rus, 2015).

É preciso considerar também que a atuação gerencial no setor público convive com desafios peculiares e, por isso, a maior parte dos autores defende que a atuação gerencial não seja estudada de forma idêntica à iniciativa privada, uma vez que gestores públicos assumem objetivos e metas com prazos e critérios definidos externamente (políticos, normativos ou jurisprudenciais) (Lins, 2011; Salles & Villardi, 2017; Thoenig, 2007), sujeitam-se a maior nível de hierarquia na tomada de decisões (Lima & Villardi, 2011), precisam lidar de modo

mais cauteloso com opinião pública e anseios sociais (Lima & Villardi, 2011; Lins, 2011; Silva, Gil, & Okabayashi, 2014), não podem se limitar a direcionar serviços públicos a quem possui maior poder de compra (Silva et al., 2014), enfrentam alta rotatividade no cargo devido ao limite de tempo em cargos públicos e pressões político-administrativas que levam a renúncias (Lins, 2011), não possuem irrestrita autonomia para aplicação de sanções ou benefícios, tampouco para admitir ou demitir (Slyke & Alexander, 2006), não possuem autonomia para gerir carreiras e remunerações dos servidores (Lima & Villardi; 2011), e convivem com um ambiente repleto de disfunções burocráticas, como excessos de rigidez, hierarquia, rotinas e aversão a riscos (Luk, 2009).

É nesse contexto desafiador (e ao mesmo tempo inspirador) que se ambienta o presente estudo. Ainda que alguns desses aspectos também possam ocorrer na iniciativa privada, como, por exemplo, a concorrência na fase do recrutamento e seleção de pessoas, na disputa por recursos, e na negociação de contratos (Hondegheem et al., 2006), a literatura sustenta que, no setor público, o modo para lidar com esses aspectos se revela mais dificultoso e com maior repercussão social, embora poucos estudos se dediquem a enfrentar empiricamente essas diferenças (Thoenig, 2007).

Assim, finalizada a contextualização, é possível eleger o seguinte problema de pesquisa: “há recomendações e indícios teóricos, mas não sustentações empíricas, que relacionam desenho do trabalho a competências gerenciais, consideradas as variáveis sociodemográficas e funcionais”. Nesse sentido, é possível elencar três perguntas de pesquisa que serão enfrentadas neste estudo:

(1) O desenho do trabalho de gestores públicos brasileiros influencia e explica a expressão de suas competências gerencias?

(2) A percepção de servidores quanto à expressão de competências por parte dos gestores influencia e explica o desenho de trabalho desses servidores?

(3) Quais variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores e de servidores explicam o desenho do trabalho e a expressão de competências gerenciais?

A partir dessa contextualização inicial, do problema e das perguntas de pesquisa, este estudo elegeu por objetivo geral “Discutir relações entre desenho de trabalho, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais, em um órgão público do Poder Judiciário brasileiro”. Para que esse objetivo geral seja alcançado, três objetivos específicos estão apresentados adiante, seguidos dos motivos pelos quais eles são necessários ao presente estudo:

1) Desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público: auto e heteroavaliação;

Esse objetivo se faz necessário porque, ao analisar os dezesseis diferentes instrumentos de medida¹ relativos a competências gerenciais identificados na literatura, no contexto de órgãos públicos, foi possível concluir que muitos deles: a) apresentam itens sem comportamentos passíveis de observação (verbo + objeto) ou sem o critério ou condição (padrão desejado ao desempenho satisfatório, que pode ser relacionado à velocidade, precisão, qualidade, quantidade etc.) (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Brandão, Bahry, & Freitas, 2008; Mager, 1990); b) apresentam itens com mais de um verbo nuclear, o que compromete a compreensão dos respondentes e a qualidade das respostas, bem como dificulta a análise dos dados (Brandão, 2012); c) são muito extensos e com itens repetitivos que poderiam ser condensados e reduzidos, convertendo alguns verbos nucleares recorrentes em critérios ou condições de modo a não comprometer ou dificultar consideravelmente a coleta de dados; d) apresentam itens específicos do ramo ou segmento de atuação sem possibilidade de extrapolação para outros contextos públicos; e e) omitem um ou alguns grupos de competências gerenciais clássicos na literatura, ou possuem uma quantidade de itens muito desequilibrada entre esses grupos de competências gerenciais, enfatizando alguns em detrimento dos demais.

2) Apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire, no contexto do Superior Tribunal de Justiça;

Esse segundo objetivo específico é necessário porque a validade e a confiabilidade não são atributos estanques ou perenes de uma escala. Pelo contrário, sua aderência precisa ser ratificada a cada nova população, circunstância, contexto ou finalidade em que é administrada (Keszei, Novak, & Streiner, 2010; Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017). Assim, faz-se necessária a verificação de validade e de confiabilidade da versão brasileira do WDQ no contexto de um órgão público do Poder Judiciário brasileiro, já que o instrumento traduzido e adaptado por pesquisadores da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) foi aplicado apenas no âmbito da dissertação de Guimarães (2017), numa amostra relativa a profissionais atuantes na área de educação pública, que é diferente da adotada no presente estudo.

¹ Denison et al. (1995); Silveira et al. (2006); Silva et al. (2007); Pillay (2008); Santos et al. (2008); Preston (2009); Brandão et al. (2010); Fernandez et al. (2010); Ferreira et al. (2011); Fleck e Pereira (2011); Lorber e Savic (2011); Teixeira, Silva, e Lima (2011); Brito-de-Jesus et al. (2016); Vieira et al. (2015); Avelino et al. (2016); e Freitas e Odellius (2017).

- 3) Discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça.

O terceiro objetivo específico é necessário para fazer frente aos já mencionados argumentos e recomendações identificados na literatura que relacionam desenho do trabalho e competências gerenciais sob a influência de dados sociodemográficos e funcionais. As relações hipotetizadas estão ilustradas na Figura 1.

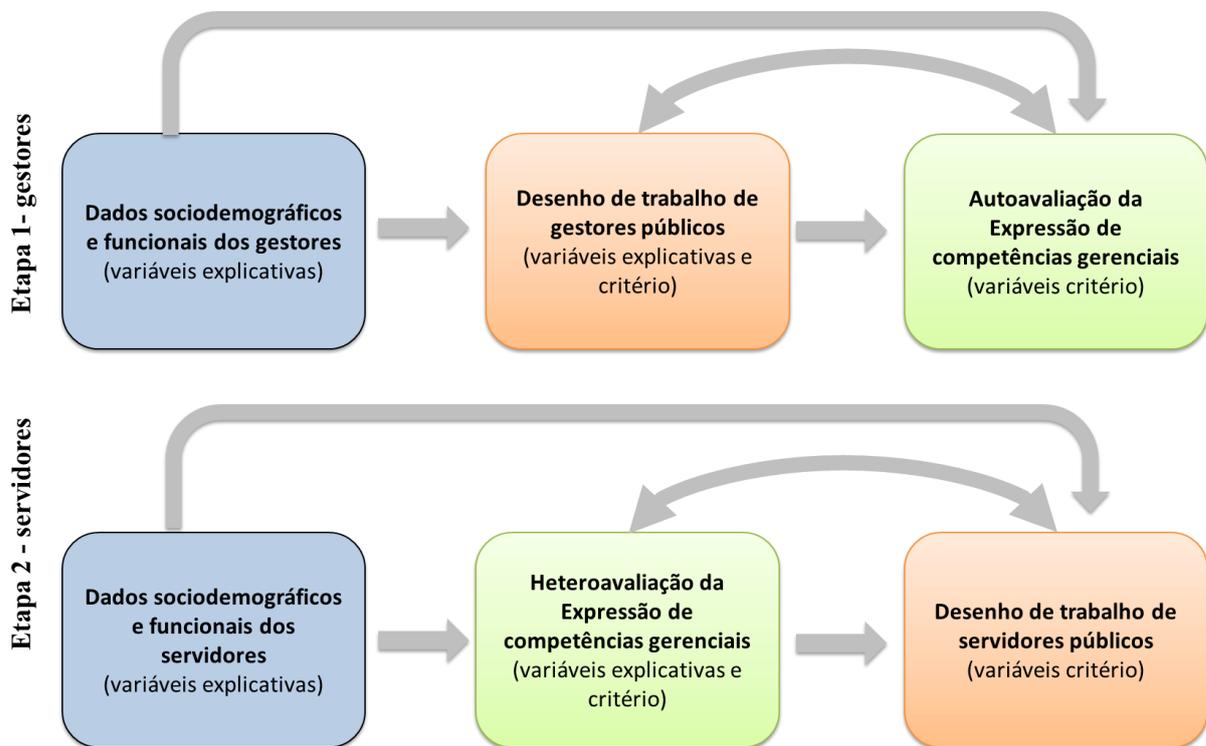


Figura 1. Esquema Geral da Tese
Fonte: elaborada pelo autor

Com o atingimento desses objetivos, acredita-se ser possível comprovar a tese de que **“o desenho de trabalho de gestores públicos explica a expressão de suas competências gerenciais, e a percepção que os servidores têm quanto à expressão das competências de seus gestores explica o desenho do trabalho desses servidores, consideradas as peculiaridades relativas a variáveis sociodemográficas e funcionais”**.

Nesse sentido, a tese sustenta que o desenho do trabalho de gestores públicos explica a expressão de suas competências gerenciais, e que a percepção dos servidores quanto a expressão de competências de seus gestores explica o desenho de trabalho desses servidores. Além disso, espera-se que dados sociodemográficos e funcionais expliquem tanto o desenho de trabalho de gestores e servidores quanto a expressão de competências gerenciais em auto e heteroavaliação.

A partir da investigação dessas relações, o presente estudo pretende trazer uma série de contribuições para o desenho do trabalho em instituições públicas, beneficiando a estruturação de carreiras, cargos, programas de desenvolvimento, e políticas de gestão de pessoas. Assim, acredita-se que esses avanços de caráter institucional proporcionem melhorias nos produtos, serviços e informações disponibilizados aos cidadãos de modo a contribuir para avanços na sociedade por nortear futuras propostas de reformulação do desenho de trabalho de gestores, favorecendo maior êxito na expressão de suas competências gerenciais, e, assim, possibilitando às equipes o desempenho de trabalhos mais desejáveis, mais satisfatórios, o que pode resultar em maior qualidade nos resultados, entre outros benefícios aos destinatários das políticas e serviços públicos (Ling & Toh, 2014). Além disso, este estudo também traz implicações relevantes ao identificar quais aspectos e dimensões do desenho do trabalho contribuem para a expressão de competências gerenciais de modo a possibilitar uma espécie de “customização” do desenho do trabalho em atenção às capacidades, competências, necessidades e interesses dos servidores e gestores públicos, visando à maximização da motivação e comprometimento com as instituições públicas e, conseqüentemente, a um melhor atendimento das demandas sociais dos cidadãos (Ng & Feldman, 2009).

Considerando os três objetivos específicos mencionados, optou-se por apresentar a presente pesquisa, com a seguinte estrutura: Introdução, Referencial Teórico, Artigos (em que estarão apresentados aspectos metodológicos e resultados parciais e geral do estudo), Considerações Finais, Referências e Elementos Pós-textuais.

Além do conteúdo já apresentado (contextualização relativa às variáveis principais do estudo e ao locus de pesquisa, formulação do problema, perguntas de pesquisa, justificativas, objetivos geral e específicos e a tese), esta Introdução apresenta ainda as contribuições deste estudo, um resumo do método a ser utilizado e a estrutura dos conteúdos a serem apresentados nos demais capítulos.

O Referencial Teórico tratará das duas variáveis principais e suas relações. Quanto ao desenho de trabalho, foram contempladas as definições e evolução do conceito, seus elementos constitutivos e instrumentos de medida. Quanto às competências gerenciais no setor público, foi dada ênfase a definições do conceito e suas convergências e divergências, teorias relacionadas, modelos de classificação, e instrumentos de medida. Por fim, foram apresentados os estudos empíricos sobre a relação entre desenho de trabalho e a atuação de gestores.

Em relação ao método do estudo amplo, trata-se de uma pesquisa predominantemente quantitativa, de natureza explicativa, com escopo relativo a um estudo de caso único holístico de recorte transversal e delineamento correlacional (Creswell, 2013; Gressler, 2007; Jung,

2011; Richardson, 2010; Santos, 2002; Yin, 2013), cujos resultados e discussões estão organizados em três estudos, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1.

Caracterização dos Artigos

Estudo 1	Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: auto e heteroavaliação
Objetivo	Desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público: auto e heteroavaliação
Abordagem	Quantitativa
Método	Pesquisa bibliográfica e pesquisa de levantamento de opiniões
Amostragem	Acidental e voluntária
Instrumentação	Questionário
Coleta	Por meio eletrônico
População	Servidores e gestores públicos brasileiros
Amostra Etapa 1	724 servidores e 528 gestores públicos brasileiros
Amostra Etapa 2	652 servidores e 243 gestores do Superior Tribunal de Justiça
Processamento e Análise de dados	Pesquisa bibliográfica, Análise de conteúdo, Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatória, Teste Kruskal-Wallis e Estatísticas descritivas
Estudo 2	Evidências de Validade do Work Design Questionnaire no Superior Tribunal de Justiça
Objetivo	Apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire no contexto do Superior Tribunal de Justiça
Abordagem	Quantitativa
Método	Pesquisa de levantamento de opiniões
Amostragem	Acidental e voluntária
Instrumentação	Questionário
Coleta	Por meio eletrônico
População	Servidores e gestores públicos do Superior Tribunal de Justiça
Amostra	652 servidores e 243 gestores do Superior Tribunal de Justiça
Processamento e Análise de dados	Análise Fatorial Confirmatória, Teste Kruskal-Wallis e Estatísticas descritivas
Estudo 3	Relações entre Desenho de Trabalho e Competências Gerenciais no Superior Tribunal de Justiça
Objetivo	Discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça
Abordagem	Quantitativa
Método	Pesquisa de levantamento de opiniões
Amostragem	Acidental e voluntária
Instrumentação	Questionário
Coleta	Por meio eletrônico
População	Servidores e gestores públicos do Superior Tribunal de Justiça
Amostra	652 servidores e 243 gestores do Superior Tribunal de Justiça
Processamento e Análise de dados	Análise de Correlação Kendall-tau, Modelagem de Equações Estruturais e Regressão Logística.

Nota. Fonte: elaborada pelo autor

Embora maiores detalhes possam ser obtidos no corpo dos próprios artigos, vale antecipar, por ora, os principais aspectos metodológicos.

O primeiro estudo tem o título “Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: auto e heteroavaliação”, fazendo frente ao primeiro objetivo específico de desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público: auto

e heteroavaliação. A proposta desse artigo está alinhada com a recomendação de análise das competências expressas no contexto de trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2008), bem como com a identificação de competências relevantes nos mais diversos segmentos profissionais, propósitos e contextos organizacionais (Bündchen, Rossetto, & Silva, 2011; Guimarães, Borges-Andrade, Machado, & Vargas, 2001).

Esse primeiro estudo contribui para que órgãos e entes públicos disponham de um instrumento customizado e gratuito ao setor público capaz de medir a expressão de competências gerenciais e que seja genérico e transversal a órgãos de naturezas e finalidades distintas, mas, ao mesmo tempo, passível de pequenos ajustes para melhor adequação à peculiaridades do contexto, possibilitando comparações entre instituições (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Diante dos problemas mencionados anteriormente, com relação aos instrumentos sobre competências gerenciais aplicáveis ao setor público, e como não havia consenso nas classificações identificadas na revisão de literatura (nem nos modelos teóricos, nem nos resultados empíricos), os 578 itens de dezesseis escalas foram analisados isoladamente e submetidos à análise de conteúdo com categorização *a posteriori*, a partir de critérios específicos apresentados no artigo (Bardin, 2011; Berelson, 1952), resultando em 40 categorias de competências gerenciais. A partir dessa análise, optou-se pela elaboração de um instrumento preliminar composto de 40 itens (um para cada categoria), o qual foi submetido à análise de juízes, verificação do coeficiente de validade do conteúdo, pré-teste, análise fatorial exploratória e confirmatória com base na coleta de dados junto a 1.252 servidores e gestores públicos brasileiros. Em seguida, já com o instrumento definitivo, com evidências de validade no contexto amplo e alcançando bons índices de ajustamento, houve uma nova coleta de dados junto a 895 servidores e gestores do Superior Tribunal de Justiça, órgão de grande porte do Poder Judiciário brasileiro. A nova análise fatorial confirmatória, agora, no contexto específico, possibilitou evidenciar a validade e a confiabilidade para uma estrutura de três fatores tanto para auto quanto para a heteroavaliação: competências gerenciais relativas a processos e resultados; competências gerenciais relativas a relações humanas e inovação; e competências gerenciais relativas ao interesse público.

O segundo estudo, cujo título é “Evidências de Validade do Work Design Questionnaire no Superior Tribunal de Justiça”, atende ao segundo objetivo específico de apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire no contexto do Superior Tribunal de Justiça. Após a revisão de literatura sobre desenho do trabalho e análise pormenorizada de dez versões do Work Design Questionnaire (WDQ) nos idiomas inglês

(original), alemão, italiano, polonês, francês, espanhol (Colômbia e Espanha), holandês, português (Portugal e Brasil), foram aplicados no Superior Tribunal de Justiça 63 dos 77 itens do instrumento relativos a características da tarefa, características do conhecimento e características sociais do trabalho. Os 14 itens relativos às características contextuais ou do ambiente de trabalho, que tratam de ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho, e uso de equipamentos, não foram incluídos, tendo em vista que os dados psicométricos dessa macrodimensão são bem inferiores às demais, bem como estudos mostraram que essa dimensão do WDQ revela sempre menor ou nenhum poder de explicação e correlação com variáveis do comportamento organizacional, à exceção de satisfação e estresse, que não são objeto do presente estudo (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Além disso, os itens das características do contexto não se alinham ao contexto de trabalho no STJ e à maioria das organizações do setor público, sobretudo, com relação ao trabalho gerencial. Provavelmente, não haveria variabilidade nas respostas, pois os ambientes de trabalho nas repartições públicas são muito parecidos (em geral, ambientes de escritório). É possível que a manutenção da dimensão de contexto faça mais sentido para trabalhos do setor público que não acontecem em ambientes de escritório, como, por exemplo, entre policiais, médicos, professores, bombeiros, militares etc. Outro motivo para a não aplicação desses itens foi o fato de que instrumentos de grande extensão podem comprometer ou dificultar consideravelmente a coleta de dados.

Participaram da pesquisa 895 servidores e gestores do Superior Tribunal de Justiça. Por meio de análise fatorial confirmatória, foram testados todos os onze modelos de agrupamento dos itens identificados nas dez versões do WDQ em diferentes idiomas. Como resultado, e diferentemente da primeira aplicação do instrumento português-brasileiro, os melhores índices de ajustamento foram encontrados na solução com 17 fatores, assim como na versão original do WDQ, com a diferença de que, na versão original, houve aplicação dos itens presentes nos quatro fatores relativos às características do contexto de trabalho (perfazendo 21 fatores).

O terceiro estudo, “Relações entre Desenho de Trabalho e Competências Gerenciais no Superior Tribunal de Justiça”, refere-se à tese propriamente dita e atende ao terceiro objetivo específico, que é o de discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais, no Superior Tribunal de Justiça. Junto à amostra específica do STJ, ou seja, 895 servidores e gestores, foram testadas as relações entre as duas variáveis principais (3 fatores para autoavaliação de competências gerenciais, 3 fatores para heteroavaliação de competências gerenciais, e 17 fatores relativos ao desenho do trabalho), além dos dados sociodemográficos e funcionais, os quais foram obtidos

em sistema informatizado interno do órgão. Na análise de dados, foram utilizadas as técnicas de análise de correlação, modelagem de equações estruturais, e regressão logística.

Após os três Estudos, são apresentadas as considerações finais da tese como um todo, incluindo o resumo dos achados, as implicações para a área, as limitações e as recomendações para pesquisas futuras. E, por fim, constam a lista de referências e os apêndices.

Apresentados o contexto, o problema de pesquisa, as questões centrais de pesquisa, os objetivos, as justificativas, as contribuições, bem como a estrutura da pesquisa e os artigos que a compõem. Após este capítulo introdutório, passa-se, então, ao segundo capítulo, o qual tratará do referencial teórico, abrangendo a literatura sobre Desenho de Trabalho, Competências Gerenciais e suas relações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está subdividido em três partes: Desenho de Trabalho, Competências Gerenciais no setor público, e relações entre essas variáveis. Para revisar a literatura, procedeu-se à pesquisa bibliográfica, assumindo-se os seguintes critérios de parametrização:

a) publicações entre 2008 e 2017 (dez anos), tendo sido criado um alerta nas plataformas de pesquisa de modo que publicações posteriores à busca parametrizada fossem incorporadas;

b) disponibilização nos portais de periódicos CAPES, Scielo, ProQuest, Web of Science, Spell, Google Scholar, Emerald, Cambridge Journals Online, Oxford Journals, SAGE Journals on Line, ISI Web of Knowledge, e Elsevier;

c) presença concomitante de, pelo menos, uma expressão de cada um destes dois grupos de expressões no título, no resumo ou nas palavras-chave:

- work design; job design; work design questionnaire;
- managerial skill, managerial competence, managerial competency; management skill, management competence, management competency; leadership skill, leadership competence, leadership competency.

d) consideração de obras seminais e referências comuns nos artigos.

Quanto ao primeiro grupo de expressões do item “c”, que tratam de Desenho de Trabalho, vale mencionar que foi necessário realizar uma filtragem inicial, pois muitos artigos tratavam de fluxo e de revisão de processos de trabalho, o que não é objeto deste estudo. Frise-se ainda que está disponível uma recente revisão de literatura sobre Desenho de Trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017), cujo título é “One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward” (Cem anos de pesquisa sobre Desenho de Trabalho: olhando para trás e olhando para frente). A referida publicação trata do desenho de trabalho, da evolução do fenômeno, de suas facetas ao longo dos anos, e de seus impactos para estudos organizacionais e para outros campos da ciência.

Além dessa, há outras revisões mais antigas, como as de Fried, Levi e Laurence (2008), Grant et al. (2011), Morgeson e Campion (2003), Parker e Ohly (2008), e Wall e Martin (1987), de modo que se considerou desnecessária a reelaboração de um trabalho com o mesmo propósito. De qualquer forma, os apontamentos desses autores não foram assumidos de forma irrestrita, haja vista o olhar crítico adotado à luz da literatura.

Assim, para alcançar o discernimento necessário, foram selecionados e revisados 98 artigos, dissertações ou teses que tratam de Desenho de trabalho. A maioria foi publicada em língua inglesa (81), mas há também textos em português (12), espanhol (3), francês, e alemão (1 cada). O foco primordial foi identificar peculiaridades que possam contribuir para o presente estudo ou que não tenham sido mencionadas por Parker, Morgeson e Johns (2017).

Já quanto ao segundo grupo de expressões do item “c”, não foi identificada qualquer revisão de literatura recente com ênfase em Competências Gerenciais no setor público, o que exigiu uma atenção maior por parte do presente estudo, possibilitando a identificação do estado da arte relativo a competências gerenciais e o levantamento de modelos e escalas de competências gerenciais aplicáveis ao setor público.

Vale mencionar também que, para ampliar a quantidade de artigos no âmbito do setor público, foram priorizados os artigos sobre competências gerenciais que continham as expressões *public administration*, *public service* ou *public sector*. Além disso, foram consultados individualmente os seguintes periódicos: *Gestão Pública: Práticas e Desafios*; *International Journal of Public Sector Management*; *Journal of Public Administration Research and Theory*; *Journal of Public Sector Management*; *Public Administration Review*; *Public Organization Review*; *Public Personnel Management*; *Revista de Administração Pública*; *Revista do Serviço Público*; *Slovenian Journal of Public Health*; e *The American Review of Public Administration*.

A revisão de literatura, abrangendo tanto as variáveis isoladamente quanto as suas relações, permitiu a elaboração do presente referencial teórico, o qual está subdividido em três partes. A primeira parte apresenta a revisão de literatura relativa a Desenho de trabalho, com ênfase em sua definição e evolução teóricas e empíricas sobre o tema, seus elementos constitutivos e instrumentos de medição, apresentando evidências de validade em novos contextos e culturas. A segunda parte é relativa à revisão de literatura sobre Competências Gerenciais no setor público, com ênfase em convergências e divergências nas definições, teorias, modelos e instrumentos de medida. E, por fim, a terceira parte trata de catorze estudos encontrados a partir da mesma busca parametrizada mencionada anteriormente, os quais relacionam o Desenho de trabalho com a atuação gerencial, já que não foram localizados artigos que tratam, especificamente, de competências gerenciais.

2.1 Desenho de Trabalho

Nesta seção, estão apresentadas as principais definições de Desenho de trabalho no contexto contemporâneo, sua evolução e abrangência, bem como seus elementos constitutivos e instrumentos de medição, inclusive, com relatos sobre evidências de validade em novos contextos e culturas.

Quanto ao conceito de desenho de trabalho, faz-se necessário compreender a evolução da definição de trabalho em si, bem como a diferença entre *Job design* e *Work design*, e as definições mais recorrentes na literatura.

Já em relação aos instrumentos de medição, é necessário citar, ao menos, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), o *Job Characteristic Inventory* (JCI), o *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJDQ), o *Job Content Questionnaire* (JCQ), e o *Work Design Questionnaire* (WDQ).

Quanto à evolução teórica e empírica, o desenho do trabalho deparou-se com várias eras e priorizou algumas vertentes ao longo dos anos, as quais serão apresentadas e analisadas à luz dos impactos e contribuições para esse fenômeno na atualidade. A compreensão do desenho do trabalho da atualidade perpassa o conhecimento dos seguintes marcos evolutivos: Simplificação do Trabalho; Especialização do Trabalho; Administração Científica, Teoria das Relações Humanas; Sistemas Sociotécnicos e os Grupos de Trabalho Autônomos; Teoria do Papel; Modelo Demandas de Trabalho-controle; Modelo de Demandas de Trabalho-recursos; e Abordagem Integrativa.

2.1.1. Definições e Evolução Teórica e Empírica

O escopo do que vem a ser trabalho está se ampliando numa visão contemporânea. Tradicionalmente, o trabalho é definido como um conjunto de tarefas atribuídas a um trabalhador (Wong & Champion, 1991). Essa abordagem, no entanto, vem dando espaço a “extended work design theory” ou “work design in situ” (Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2001), em que se admitem atividades emergentes relativas ao trato social ou, até mesmo, a tarefas não atribuídas, mas propostas e idealizadas pelo próprio trabalhador (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Parker, Morgeson, & Johns, 2017). É comum, no contexto contemporâneo, que os funcionários expandam seus papéis (Parker, Wall, & Jackson, 1997) e negociem novas atividades (Grant, Fried, & Juillerat, 2011; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Em outras palavras, o trabalho abrange tanto tarefas, atividades e

responsabilidades prescritas, também conhecidas como atividades intra-papel (Gomes, Bastos, Mendonça, & Menezes, 2014; Katz & Kahn, 1978), quanto comportamentos de cidadania organizacional e atividades extra-papel que, embora não estejam formalmente atribuídos, são essenciais para a manutenção de um ambiente saudável e propício ao alcance de resultados na organização (Gomes et al., 2014; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Pearce & Gregersen, 1991).

Em contraposição à definição de *Job Design* (mais restrita a tarefas atribuídas) (Parker & Wall, 1998), é na segunda concepção de trabalho, mais ampla e flexível, que se apoia a definição de *Work Design* (mais ampla, abarcando atividades extra-papel), a qual pode ser compreendida de diversas formas, dentre as quais, vale mencionar algumas definições, tanto de autores seminais, quanto de autores mais recentes:

- a) a natureza, o conteúdo e a estrutura do trabalho, abrangendo tarefas e atividades realizadas por funcionários em organizações (Hackman & Oldham, 1975);
- b) o estudo, a criação ou modificação da composição, o conteúdo, a estrutura, e o ambiente dentro dos quais os empregos e os papéis são realizados (Morgeson & Humphrey, 2006);
- c) o conteúdo e a organização das tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades do trabalho (Parker, 2014);
- d) o modo pelo qual se agrupam as diversas tarefas relacionadas a uma atividade ocupacional, sejam elas tarefas atribuídas, tarefas sociais, ou, ainda, tarefas de iniciativa própria (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); e
- e) a estrutura real dos trabalhos que os funcionários realizam em suas organizações no dia a dia (Oldham, 2012).

Todavia, mais do que conhecer as definições mais consagradas de Desenho de trabalho, é necessário compreender a evolução histórica de algumas vertentes ou eras de estudo acerca dessa temática.

Inicialmente, o Desenho de trabalho foi estudado na perspectiva que trata da Simplificação do trabalho, que se inicia com o declínio do modelo baseado no trabalho de artesãos e aprendizes, os quais detinham o conhecimento e a prática de determinado processo produtivo em sua totalidade. Esse modelo deu lugar, inicialmente, a indústrias artesanais e, posteriormente, a grandes fábricas. Essa ruptura de paradigma ficou conhecida como Revolução Industrial e trouxe inúmeras implicações ao mundo do trabalho, dentre elas, destaca-se a especialização, que retirou do trabalhador o domínio sobre todo o processo produtivo,

delimitando suas atribuições a uma de suas microetapas cada vez mais simplificadas e especializadas (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Nessa época, a especialização foi uma consequência natural da divisão do trabalho, bandeira levantada por Adam Smith no Século XVIII e que foi levada adiante em um movimento que ficou conhecido como Administração Científica, cujos fundamentos foram idealizados por teóricos como Taylor, Gilbreth e Ford, no início do Século XX, com destaque para os estudos dos tempos e movimentos e para a inovação na linha de produção automotiva. A Administração Científica promoveu desenhos de trabalho cada vez mais simplificados e desprovidos de autonomia, o que reduzia significativamente os níveis de satisfação dos trabalhadores, incitando greves, absenteísmo, prejuízos à saúde dos trabalhadores, entre outras adversidades (Davis, 1966; Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Em seguida, como resposta às críticas à Administração Científica e à Simplificação do Trabalho, já sob a influência da Teoria das Relações Humanas, notadamente, dos estudos de Hawthorne e do interesse sobre a motivação das pessoas, os estudos sobre Desenho de trabalho passaram a buscar alternativas ao modelo mecanicista de trabalho e a compreender como satisfazer as necessidades humanas por meio do trabalho (McGregor, 1960). São exemplos desses estudos os seguintes: de Herzberg, Mausner, e Snyderman (1959) e Herzberg (1966), os quais concluíram que fatores intrínsecos ao próprio trabalho, como reconhecimento e realização, são capazes de gerar motivação; de Turner e Lawrence (1965), que identificaram a autonomia e o grau de responsabilidade como preditores da satisfação no trabalho; de Hackman e Lawler (1971), que estudaram como algumas dimensões do trabalho (variedade do trabalho, grau de autonomia, identificação com o trabalho e feedback) podem se relacionar com outras variáveis como motivação, satisfação, absenteísmo, qualidade do trabalho, sendo benéfico para as organizações investirem em enriquecimento do trabalho; e de Hackman e Oldham (1975), que desenvolveram uma ferramenta de medição para o Desenho do trabalho, denominada *Job Diagnostic Survey* (JDS), incluindo cinco dimensões:

- 1) variedade – grau em que um trabalho exige que os indivíduos utilizem diversas habilidades e talentos;
- 2) identidade – nível em que se pode identificar um trabalho em sua totalidade, do começo ao fim, e com resultado visível;
- 3) significado – grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de outros indivíduos;
- 4) autonomia - nível em que o trabalho oferece uma considerável liberdade e decisão ao indivíduo; e

5) feedback do próprio trabalho - grau em que o trabalho fornece informações claras sobre os níveis de desempenho do indivíduo.

Esses estudos culminaram no chamado Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975, 1976, 1980) e são, de longe, os mais influentes na literatura sobre Desenho de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). O propósito principal desse Modelo foi investigar condições que favorecem a motivação para o trabalho. Destarte, as organizações poderiam fomentar comportamentos mais positivos e favoráveis de modo a aumentar a qualidade do trabalho no que tange às cinco dimensões identificadas (Hackman & Oldham, 1975; Piccolo & Colquitt, 2006).

Mais adiante, os estudos sobre Desenho de trabalho começaram a se dedicar menos aos indivíduos isoladamente e mais aos grupos ou equipes de trabalho, abrindo espaço para a era dos Sistemas Sociotécnicos e aos Grupos de Trabalho Autônomos, já que a habilidade individual não era mais considerada condição suficiente para a eficácia do grupo (Trist & Bamforth, 1951; Siebold, 1999). A teoria sobre Sistemas Sociotécnicos preconiza que o desempenho organizacional não é fruto apenas de relações lineares advindas de aspectos técnicos, mas de relações complexas que abarcam também aspectos sociais e imprevisíveis. Quando as organizações tentam otimizar apenas um dos aspectos (técnico ou social), acabam por prejudicar o desempenho da organização e, por isso, é indispensável o desenvolvimento conjunto desses aspectos (Cooper, 1971). Com isso, os grupos passaram a ganhar mais autonomia e a possibilidade de auto-regulamentação, e os supervisores deram lugar a líderes que tinham o papel de conectar o grupo aos propósitos organizacionais (Rice, 1958).

É preciso mencionar também que os estudos sobre Desenho de trabalho foram influenciados pela Teoria do Papel, hipotetizando que, quando os papéis são ambíguos ou conflituosos, os trabalhadores desenvolvem maiores níveis de estresse (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), e que o trabalho pode ser desenhado de modo a apoiar os papéis assumidos pelos trabalhadores, mesmo fora do local de trabalho como, por exemplo, em questões afetas à relação trabalho-família (Frone, Russell, & Cooper, 1992). Assim, novas questões foram levantadas e os estudos passaram a investigar a possibilidade de expansão e mudança de papéis, bem como a assunção de papéis mais amplos, significativos e complexos (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Também foi possível comprovar que desenhos de trabalho mais autônomos levam a papéis mais amplos e flexíveis e, conseqüentemente, a altos níveis de autoeficácia, proatividade, iniciativa, contribuindo para o desempenho (Frese, Garst, & Fay, 2007; Grant & Parker, 2009).

Outra vertente de estudos sobre Desenho de trabalho é o chamado Modelo Demandas de Trabalho-controle, que analisa a relação entre as demandas de trabalho (quantidade, carga, fluxo de trabalho) e o controle (tomada de decisão e autogestão do trabalho por parte do próprio trabalhador). Em síntese, o modelo preconiza que altas demandas associadas a baixo controle resultam em prejuízos à saúde física e mental, assim como ao bem-estar dos profissionais (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Merecem destaque os estudos de Whyte (1948) sobre os malefícios das pesadas cargas de trabalho e da ausência de liberdade de decisão, bem como os de Karasek (1979) sobre a tensão decorrente do controle e do apoio e seus efeitos na saúde e os de Caplan, Cobb, e French (1975) sobre a influência do estresse na saúde mental dos trabalhadores. Esses trabalhos podem ser considerados seminais para estudos recentes dedicados às relações entre estresse, *burnout*, bem-estar e saúde física ou mental, a exemplo de Schaufeli e Taris (2014), e Ganster e Rosen (2013).

Em complemento a essa vertente (Schaufeli & Taris, 2014), surgiu também, um pouco depois, o Modelo de Demandas de Trabalho-recursos, que priorizou não só o controle, mas também outros recursos de trabalho, como incentivos e recompensas, feedback, e suporte social, além de questões de segurança no trabalho, relacionando-os com as demandas de trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). O modelo preconiza que recursos de trabalho podem amenizar os efeitos negativos das demandas e pressões, podendo alguns recursos com natureza de recompensa contribuir para o engajamento e, conseqüentemente, para maiores níveis de desempenho, mas, em contrapartida, podem prejudicar a saúde dos trabalhadores por conta da tensão decorrente da competitividade excessiva (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Teoriza-se também que a motivação aumenta o desempenho, assim como as pressões de trabalho o reduzem, bem como que, quando o próprio trabalho é fator motivante, o trabalhador passa a ter mais disposição para contribuir com a reformulação do desenho de seu próprio trabalho, desenvolvendo ainda mais recursos (Karasek, 1979).

Por fim, vale mencionar que, na conjuntura contemporânea, o Desenho de trabalho parece se aproximar de uma abordagem mais integrativa que abrange vários elementos dos *clusters* investigativos anteriores. Numa alusão à Almeida (2011), pode-se dizer que, com essa abordagem mais holística, o Desenho de trabalho parece incorporar princípios da Análise do Trabalho preconizados por Pacaud (1949) e Ombredane e Faverge (1955), destacando-se a importância da observação das situações reais de trabalho em todas as suas facetas (econômica, ergonômica, organizacional, psicológica e sociológica) (Silva & Paschoarelli, 2010).

Em sua revisão de literatura, Parker, Morgeson e Johns (2017) sustentam que os estudos sobre Desenho de trabalho tendem a abranger as relações entre características do trabalho e variáveis de diversos *clusters*, como desempenho, sintomas músculo-esqueléticos, inovação, papéis, estresse, *burnout* etc. As relações possíveis são tantas que Parker et al. (2001) propuseram um modelo de Desenho de trabalho com 42 variáveis entre antecedentes, moderadores e variáveis critério (diretas e indiretas). Outros trabalhos também revelam essa interdisciplinaridade, como os de Champion e Thayer (1985) e Champion (1988), os quais apresentam o Desenho do trabalho envolvido concomitantemente com os modelos mecanicista, motivacional, biológico e perceptivo-motor. Para Morgeson e Champion (2002), essa perspectiva multidisciplinar traz benefícios e trocas positivas para a compreensão da temática, gerando maior quantidade de alternativas viáveis para a reformulação do Desenho do trabalho.

2.1.2 Elementos constitutivos

Usualmente, elementos constitutivos estão relacionados às diversas dimensões que determinado conceito possui. Nesse sentido, a concepção mais moderna para Desenho de trabalho foi proposta por Morgeson e Humphrey (2006), os quais consideravam que os modelos existentes estavam incompletos e, por isso, se dedicaram a desenvolver um modelo e um instrumento mais robusto estatisticamente e mais completo à luz da literatura. Esses autores consideraram que formas modernas de trabalho e emprego exigem a abrangência mais ampla de características de trabalho, fazendo frente à, já mencionada, multidisciplinariedade desse conceito (Parker et al., 2001).

Para tanto, Morgeson e Humphrey (2006) buscaram sanar os pontos fracos dos dois principais modelos e instrumentos anteriores: o Job Diagnostic Survey (JDS), de Hackman e Oldham (1980), que se concentrava em características motivacionais do trabalho, negligenciando as demais dimensões presentes na literatura, bem como apresentando propriedades psicométricas questionáveis, com baixa consistência interna e problemas na estrutura fatorial, e que privilegiavam métodos menos rigorosos, como a análise fatorial exploratória em detrimento da confirmatória (Harvey, Billings, & Nilan, 1985; Idaszak, & Drasgow, 1987; Kulik, Oldham, & Langer, 1988; Taber & Taylor, 1990); e o Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ) de Champion (1988) e Champion & Thayer (1985), que, embora fosse mais abrangente que o JDS, abarcando uma maior variedade de características do trabalho, também sofreu problemas de medição e inconstâncias na estrutura (Edwards, Scully, & Brtek, 1999, 2000).

Morgeson e Humphrey (2006) justificaram o desenvolvimento de uma nova medida para Desenho de trabalho recorrendo a três argumentos principais: 1) as medidas até então existentes para a análise e reformulação do desenho do trabalho se concentravam ou em tarefas para o trabalho (muito específicas) ou em atributos do trabalho, envolvendo características e requisitos do trabalhador e sua formação educacional (muito genérico) (Peterson et al., 2001), sendo necessária uma medida intermediária e que capture, concomitantemente, esses aspectos; 2) o instrumento ideal deve captar um conjunto mais abrangente de características do trabalho, possibilitando diagnósticos mais precisos e maior quantidade de opções de reformulação; e 3) o instrumento ideal deve ser capaz de promover uma integração entre as diferentes perspectivas para o desenho de trabalho, pois os modelos anteriores eram independentes, isolados.

Com esses argumentos norteadores, Morgeson e Humphrey (2006) propuseram um instrumento que se propõe a captar simultaneamente aspectos motivacionais, sociais e de contexto de trabalho. Surge, então, o Work Design Questionnaire (WDQ), fruto de ampla revisão de literatura, análise das medidas anteriores, coleta de dados junto a 540 trabalhadores de 243 diferentes profissões, e, por fim, análise da estrutura fatorial, que é composta por quatro dimensões: características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto, perfazendo um total de 21 características do trabalho agrupadas em dimensões e macrodimensões.

Quanto às macrodimensões, Morgeson e Humphrey (2006) recorreram ao modelo proposto por Morgeson e Campion (2003), o qual agrupa as características do trabalho em motivacionais, sociais e contextuais. A primeira macrodimensão, no entanto, foi subdividida em duas, assim como no modelo de Campion e McClelland (1991), perfazendo um total de quatro dimensões de ordem superior: Características da tarefa, Características do Conhecimento, Características Sociais e Características Contextuais (Guimarães, 2017; Morgeson & Humphrey, 2006; Ríos et al., 2017).

Em relação às Características da tarefa, que se referem ao modo como o trabalho é realizado e à variedade e à natureza das tarefas, o desenho do trabalho é analisado com relação à autonomia, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback da tarefa (Guimarães, 2017; Morgeson & Humphrey, 2006, Ríos et al., 2017; Stegmann et al., 2010).

Considera-se que autonomia seja a medida pela qual um trabalho permite liberdade, independência e discricionariedade para agendar, tomar decisões e escolher os métodos e ferramentas utilizados para realizar tarefas (Breugh, 1985; Wall, Jackson, & Davids, 1992; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995), ou seja, a autonomia inclui três aspectos inter-relacionados

centrados na liberdade em (a) agendamento de trabalho, (b) tomada de decisão, e (c) métodos de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

Para boa parte dos trabalhadores, a autonomia gera maior bem-estar, e à organização, maior performance (James & James, 1989). No entanto, há que se fazerem duas ressalvas: 1) embora seja tradicionalmente considerada como uma variável propulsora de bem-estar e motivação, a autonomia pode ter efeito contrário, ocasionando estresse para determinados grupos de trabalhadores a depender do contexto (Canova & Porto, 2010); e 2) a existência de parâmetros formais relativos à realização do trabalho (regras escritas, procedimentos e instruções) não significa, necessariamente, ausência de autonomia, podendo denotar, inclusive, um trabalho enriquecido, que depende de procedimentos formais para coordenação de papéis complexos, interdependentes e desafiadores (Juillerat, 2010; Nemeth, O'Connor, Klock & Cook, 2006).

Por sua vez, variedade de tarefas é o grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma ampla gama de tarefas (Morgeson & Humphrey, 2006), tornando-o mais interessante e estimulante para se realizar (Sims, Szilagyi, e Keller, 1976).

Já significado da tarefa é o grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho de outros, seja dentro ou fora da organização (Hackman & Oldham, 1975), proporcionando um efeito significativo sobre o bem-estar físico ou psicológico dos outros (Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006).

Identidade da tarefa representa o quanto determinada ocupação abarca todo um trabalho, cujos resultados podem ser facilmente identificados (Sims et al., 1976), representando tarefa intacta, integral, seja por um serviço completo ou um produto inteiro (Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006).

E, por fim, feedback do trabalho é a medida que representa o quanto um trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa (Hackman & Oldham, 1976). Não se trata de feedback de pessoas, mas do próprio trabalho, que permite conhecer diretamente seus resultados (Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006).

Quanto às características do conhecimento, que se referem aos tipos de exigências que o trabalho requer do indivíduo em termos de conhecimentos e habilidades, o desenho do trabalho é analisado com relação à complexidade do trabalho, processamento de informação, solução de problemas, variedade de habilidades, e à especialização (Guimarães, 2017; Morgeson & Humphrey, 2006, Ríos et al., 2017; Stegmann et al., 2010).

A complexidade do trabalho reflete o quanto as tarefas são complicadas e difíceis de serem executadas (Campion, 1988), requerendo o uso de inúmeras habilidades de alto nível, exigindo e desafiando mais a mente de quem as executa (Morgeson & Humphrey, 2006).

Já processamento de informação diz respeito ao grau em que um trabalho requer monitoramento e processamento de dados e informações (Martin & Wall, 1989; Wall & Jackson, 1995; Wall et al., 1995), exigindo altas demandas cognitivas que tornam o trabalho enriquecido (Campion, 1989; Morgeson & Humphrey, 2006).

O fator solução de problemas consiste no quanto determinado trabalho exige ideias ou soluções exclusivas, únicas e inovadoras, requerendo processamentos cognitivos mais ativos (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993; Wall et al., 1995), bem como diagnosticando e resolvendo problemas não-rotineiros e prevenindo ou corrigindo erros (Jackson et al., 1993; Wall, Corbett, Clegg, Jackson, & Martin, 1990; Morgeson & Humphrey, 2006).

A variedade de habilidades é a medida em que um trabalho exige que um indivíduo utilize uma variedade de habilidades diferentes para completar o trabalho (Hackman & Oldham, 1980), não se tratando de variedade de tarefas, mas do uso de habilidades múltiplas (Morgeson & Humphrey, 2006).

E, enfim, a especialização mede o quanto determinado trabalho envolve a realização de tarefas específicas ou exige conhecimentos e habilidades especializadas (Campion, 1988; Edwards et al., 1999), refletindo um profundo conhecimento e habilidade em uma área específica em oposição à amplitude de tarefas e habilidades (Morgeson & Humphrey, 2006).

Quanto às características sociais, que se referem ao ambiente social e relacional do trabalho, o desenho do trabalho é analisado com relação a suporte social, interdependência, interação fora da organização, e feedback de outros.

Por sua vez, o suporte social representa o grau em que um trabalho oferece oportunidades para que o trabalhador tenha aconselhamento e assistência de outros, sejam supervisores ou colegas de trabalho (Karasek, 1979; Karasek et al., 1998), bem como oportunidades de amizade no trabalho (Sims et al., 1976; Morgeson & Humphrey, 2006).

Já a interdependência mede o quanto um trabalho depende de outros (interdependência recebida) e outros dele dependem (interdependência iniciada) para completar o trabalho, refletindo a "conexão" de tarefas entre si (Kiggundu, 1981; Morgeson & Humphrey, 2006).

No que se refere à interação fora da organização, pode-se dizer que essa reflete não somente o ato de servir aos clientes, mas também as demais formas de interação e comunicação com indivíduos externos à organização (fornecedores, clientes ou qualquer outra entidade externa) (Sims et al., 1976; Stone & Gueutal, 1985).

E, por fim, o feedback dos outros representa o quanto um trabalho realizado pode contar com comentários de pessoas da própria organização (como colegas ou supervisores), fornecendo informações sobre o desempenho (Hackman & Lawler, 1971; Morgeson & Humphrey, 2006).

Por último, quanto às características contextuais, o desenho do trabalho é analisado com relação à ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho, e uso de equipamentos (Guimarães, 2017; Morgeson & Humphrey, 2006, Ríos et al., 2017; Stegmann et al., 2010).

O fator ergonomia foi definido como o quanto um trabalho possibilita postura e realização de movimentos corretos e apropriados (Campion & Thayer, 1985; Edwards et al., 1999). Essa definição aproxima-se mais dos preceitos sustentados pela corrente anglo-saxônica, considerada dominante até a década de 1950 (Almeida, 2011). Atualmente, já se sabe que a ergonomia propõe intervenções no ambiente que permitam que o trabalho se adapte ao trabalhador (e não o contrário), conforme o que preconiza a corrente ergonômica francófona encabeçada por Faverge, Leplat, e Guiguet (1958).

Já as exigências físicas representam o nível de atividade, força, resistência ou esforços físicos exigidos no trabalho (Edwards et al., 1999; Stone & Gueutal, 1985). As condições de trabalho dizem respeito ao ambiente propriamente dito, inclusive, quanto à presença de eventuais perigos para a saúde, além do ruído, temperatura e limpeza do ambiente de trabalho (Campion & McClelland, 1991; Edwards et al., 1999; Stone & Gueutal, 1985). Por fim, o uso do equipamento reflete a variedade e a complexidade da tecnologia e dos equipamentos utilizados em um trabalho. Morgeson e Humphrey (2006) ressaltam que esse último aspecto não era considerado em outras medidas de desenho de trabalho, mas algumas pesquisas como, por exemplo, de Goodman (1986), Harvey, Friedman, Hakel, e Cornelius (1988), justificam a inclusão de equipamentos e tecnologia no estudo do Desenho de trabalho.

Finalizada a apresentação dos elementos constitutivos do desenho do trabalho em sua abordagem mais atual, disponibiliza-se a Tabela 2, que retrata a tradução das definições para cada elemento nos moldes de organização propostos por Ríos et al. (2017, p. 3).

Tabela 2.

Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
Características motivacionais do trabalho	Características da tarefa: como o trabalho em si é realizado, abrangendo ou não variedade de tarefas e o nível de recursos associados a um trabalho específico.	Autonomia (programação tomada de decisão método de trabalho)	O grau em que o trabalho permite liberdade, independência e discricionariedade para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas.
		Variedade de tarefas	O grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma ampla gama de tarefas no trabalho.
		Significado da tarefa	O grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho dos outros, seja dentro ou fora da organização.
		Identidade da tarefa	O grau em que um trabalho é exercido por completo, cujos resultados podem ser facilmente identificados.
		Feedback do trabalho	O grau em que o trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa.
	Características do conhecimento: os tipos de conhecimentos e habilidades requeridos de um indivíduo no contexto de trabalho.	Complexidade do trabalho	A extensão em que as tarefas em um trabalho são complexas e difíceis de executar (requer habilidades de alto nível, mais exigentes mentalmente etc.).
		Processamento de informações	O grau em que um trabalho requer atenção e processamento de dados ou outras informações.
		Resolução de problemas	O grau em que um trabalho requer ideias ou soluções únicas e reflete um processamento cognitivo mais ativo. Isso envolve a geração de ideias ou soluções exclusivas ou inovadoras, o diagnóstico e a solução de problemas não rotineiros e a prevenção ou contenção de erros.
		Variedade de habilidades	Até que ponto um trabalho exige que um indivíduo use uma variedade de habilidades diferentes para concluí-lo.
		Especialização	Até que ponto um trabalho envolve a execução de tarefas especializadas ou a posse de conhecimentos e habilidades especializados.
Características Sociais	Suporte Social	O grau em que um trabalho oferece oportunidades de aconselhamento e assistência de outras pessoas.	
	Interdependência (Iniciada Recebida)	O grau em que um trabalho depende de outros ou que o trabalho de outros depende dele. A interdependência pode ser iniciada (quando o trabalho impacta em outros) ou recebida (quando o trabalho é afetado por outros).	
	Interação fora da organização	Até que ponto o trabalho exige que os funcionários interajam e se comuniquem com indivíduos externos à organização.	
	Feedback de outros	O grau em que outras pessoas na organização fornecem informações sobre desempenho (por exemplo, colegas de trabalho e supervisores).	
Características Contextuais	Ergonomia	O grau em que um trabalho permite postura ou movimento corretos ou apropriados.	
	Exigências físicas	O nível de atividade física ou esforço exigido no trabalho.	
	Condições de trabalho	O ambiente em que um trabalho é realizado: riscos à saúde, ruído, temperatura, limpeza etc.	
	Uso de equipamentos	A variedade e complexidade da tecnologia e equipamentos usados em um trabalho.	

Nota. Fonte: traduzido de Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). (p. 5). *The Spanish Journal of Psychology*, 20(28), 1-30.

2.1.3 Instrumento de medida

Os 21 elementos constitutivos do Desenho de Trabalho, apresentados no tópico anterior, se referem à constituição teórica baseada no Work Design Questionnaire - WDQ, desenvolvido originalmente em língua inglesa e que tem se disseminado amplamente em âmbito mundial. Em comparação aos instrumentos anteriormente citados relativos ao desenho do trabalho, o WDQ revela-se um instrumento mais completo, abarcando maior número de fatores, conforme disposto na Tabela 3.

Tabela 3.

Comparação do Número de Fatores em Instrumentos sobre Desenho do Trabalho

Instrumento	Autor / Ano	Fatores
Job Diagnostic Survey (JDS)	Hackman e Oldham (1975)	5 fatores: Variedade de habilidades, Identidade da tarefa, Significado da tarefa, Autonomia e Feedback.
Job Characteristic Inventory (JCI)	Sims et al. (1976)	6 fatores: Variedade, Autonomia, Feedback, Lidar com os outros, Identidade da tarefa, e Amizade.
Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ)	Campion e Thayer (1985)	4 fatores: Satisfação, Eficiência, Conforto e Confiança.
Job Content Questionnaire (JCQ)	Karasek et al. (1988)	7 fatores: Direção de habilidade, Autoridade de decisão, Amplitude de decisão, Demandas psicológicas, Demandas físicas, Insegurança no trabalho, e Suporte do supervisor.
<i>Work Design Questionnaire (WDQ)</i>	Morgeson e Humphrey (2006)	21 fatores: Autonomia no planejamento, Autonomia na Tomada de Decisão, Autonomia nos métodos de trabalho, Variedade das tarefas, Significado das tarefas, Identidade tarefa, Feedback do trabalho, Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Resolução de Problemas, Variedade de Habilidades, Especialização, Suporte Social, Interdependência Iniciada, Interdependência Recebida, Interação fora da organização, Feedback de outras pessoas, Ergonomia, Exigências físicas, Condições de trabalho, e Uso de equipamentos.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura

Para chegar aos 21 fatores, Morgeson e Humphrey (2006) realizaram uma extensa revisão de literatura, o que possibilitou a catalogação de 107 características, as quais foram submetidas a debates, análise comparativa e classificações, chegando-se a 18 categorias de características de trabalho, as quais estão agrupadas em três categorias de ordem superior (macrodimensões): motivacional (tarefa e conhecimento), social e físico-contextual. Em seguida, optou-se por dividir a autonomia em três fatores e a interdependência, em dois fatores, perfazendo o total de 21 fatores, visto que, com esse formato, a análise fatorial apresentou melhores índices de ajustamento.

O estudo original foi desenvolvido a partir da conjunção de itens existentes (17%) ou adaptados de outras escalas (33%), e pelo desenvolvimento de novos itens (50%). Os autores optaram por uma escala simples, de 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, e por organizar os itens por dimensão teórica ao invés de estarem “embaralhados” de forma aleatória.

A estrutura fatorial de 21 fatores tem se apresentado relativamente estável nos diferentes estudos. Normalmente, quando há mudanças, são elas justificadas pela forma de coleta de dados ou por peculiaridades do contexto ou da amostra. De qualquer forma, vale apresentar os principais resultados e discussões, tanto do estudo inicial, quanto das traduções para outros idiomas.

Registre-se também que os itens foram configurados como assertivas positivas, com exceção para os relativos ao fator Complexidade do trabalho e um item presente no fator Ergonomia, pois, segundo os autores, nesses casos específicos, os itens seriam de mais fácil compreensão se redigidos de forma negativa. Pode-se afirmar que essa estratégia de simplificação tenha sido uma resposta aos vários problemas psicométricos identificados em instrumentos anteriores, tais como, a baixa consistência interna e a instabilidade na estrutura fatorial (Harvey et al, 1985; Idaszak & Drasgow, 1987; Taber & Taylor, 1990).

Destaque-se ainda que, para favorecer a consistência interna, mantendo a razoabilidade no tamanho final do instrumento, os autores optaram por estabelecer ao menos quatro itens por fator. Sobre esse aspecto, vale esclarecer que os três aspectos da Autonomia, por conterem três itens cada, não seguiram essa regra, pois não são fatores propriamente ditos, mas, sim, subfatores da Autonomia (agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho).

As evidências de validade foram buscadas junto a uma amostra composta por 540 trabalhadores, com idades em torno de 48 anos, sendo 58% do sexo masculino e com cerca de 15 anos de experiência no trabalho atual. Vale registrar que a amostra contou com 243 profissões diferentes, sendo predominantes os ditos trabalhos profissionais (que exigem uma formação de nível superior, como, por exemplo, gestão de negócios ou de finanças), mas abarcando também os trabalhos considerados não profissionais (por exemplo, transporte e movimentação de materiais, construção, extração etc.).

Tradicionalmente, o desenho do trabalho costumava ser desmembrado em quatro categorias básicas, como foi apresentado na seção anterior (características da tarefa, do conhecimento, sociais e contextuais). Nesse caso, quiseram os autores originais do WDQ testar essa categorização mais reducionista, mas sem negligenciar as proposições mais recentes de que o desenho do trabalho representaria, pelo menos, dezoito aspectos distintos.

Assim, Morgeson e Humphrey (2006) consideraram as estruturas com modelos divididos em 4, 18, 19, 20 e 21 fatores, da seguinte forma: com 4 fatores, consideraram a concepção reducionista, mais tradicional; com 18 fatores, consideraram a revisão de literatura mais recente; com 19 fatores, subdividiram o fator Interdependência em duas (iniciada e recebida); com 20 fatores, subdividiram o fator Autonomia em três (agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho); e com 21 fatores, realizaram essas duas últimas subdivisões concomitantemente.

Esses cinco modelos foram testados mediante Análise Fatorial Confirmatória. E, com base nos índices de ajustamento, os autores ordenaram as versões do pior para o melhor ajustamento, nesta ordem: 4, 18, 20, 19 e 21 fatores. Assim, a versão com 21 fatores foi adotada.

Desde então, o WDQ vêm sendo o modelo mais aceito, aplicado e replicado academicamente. Isso ocorre, provavelmente, porque, segundo Morgeson e Humphrey (2006), a confiabilidade do WDQ revelou-se muito superior à do JDS, que era o instrumento mais viável na época. Enquanto o WDQ apresentou índices de confiabilidade de consistência interna excelentes, com alfa médio de 0,87, o JDS costumava apresentar uma confiabilidade média de 0,68, segundo Taber e Taylor (1990).

Diante da repercussão desse nível de confiabilidade, naturalmente, estudiosos de outras nacionalidades buscaram verificar como o WDQ se comportava em outros idiomas e culturas. Essa compatibilização intercultural é importante porque elementos da cultura interferem no desenho de trabalho no nível macro-organizacional (Grant et al., 2011). Assim, buscando organizar e incentivar investigações sobre o tema, Morgeson (2018) mantém um *website* no qual estão listadas diferentes versões do WDQ. Além das versões presentes no referido site, outras foram identificadas na revisão de literatura empreendida no presente estudo. Com base nessas duas fontes, apresenta-se a Tabela 4.

Tabela 4.

Versões de Work Design Questionnaire em Diversos Idiomas

Idioma	Idealizado / Traduzido por:	Ano de publicação
Inglês (original)	Morgeson e Humphrey	2006
Alemão	Sebastian Stegmann, Rolf van Dick, Johannes Ullrich, Julie Charalambous, Birgit Menzel, Nikolai Egold, e Tina Tai-Chi Wu	2010
Italiano	Sara Zaniboni, Donald Truxillo, e Franco Fraccaroli	2013

Continua...

Conclusão Tabela 4 – Versões de *Work Design Questionnaire* em Diversos Idiomas

Idioma	Idealizado / Traduzido por:	Ano de publicação
Polonês	Mateusz Hauk	2014
Francês	Leslie Bigot et Evelyne Fouquereau, Marc-André K. Lafrenière, Guillaume Gimenes, Caroline Becker, e Nicolas Gillet.	2014
Espanhol (Colômbia)	Jaime Andrés Bayona, Amparo Caballer, e José-María Peiró	2015
Holandês	Marjan Gorgievski, Patty Peeters, Eric Rietzschel, e Tanja Bipp	2016
Espanhol (Espanha)	Manuel Fernández Ríos, Raúl G. Ramírez Vielma, José Carlos Sánchez Garcia, Mariana Bargsted Aravena, Jean David Polo Vargas, e Miguel Ángel Ruiz Díaz	2017
Português (Portugal)	Teresa Proença (2015), com aplicação na dissertação de Andrade (2017)	2017
Português (Brasil)	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP), com aplicação na dissertação de Roberto Caetano Guimarães (2017)	2017
Chinês	Hawjeng Chiou, Yi Chun Chou e Pi-Fang Lin	Não publicado
Francês	Marilena Bertolino, Vincent Angel, e Dirk D. Steiner	Não publicado
Indonésio	Hawjeng Chiou, Yi-Chun Chou, e Pi-Fang Lin	Não publicado
Russo	Julia Levashina	Não publicado
Árabe	Autores não mencionados (como citado em Ríos et al., 2017, p. 3)	Não publicado
Hebraico	Autores não mencionados (como citado em Ríos et al., 2017, p. 3)	Não publicado
Japonês	Autores não mencionados (como citado em Ríos et al., 2017, p. 3)	Não publicado
Coreano	Autores não mencionados (como citado em Ríos et al., 2017, p. 3)	Não publicado

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base em revisão de literatura e em Morgeson, F. P. (2018). *WDQ. The Work Design Questionnaire*. Recuperado de <http://www.morgeson.com/wdq.html>.

A seguir, será exposto um breve resumo das versões publicadas, com destaque para peculiaridades do contexto, bem como uma apresentação de convergências e divergências em relação ao estudo original do WDQ. De modo a possibilitar comparações, serão evidenciadas as seguintes informações de cada artigo: autores, ano de publicação, país em que ocorreu a coleta de dados, peculiaridades da amostra, diferenças na estrutura fatorial com relação à versão original (se houver), nível de confiabilidade (se for mencionado), registro de resultados mais relevantes (coincidentes ou divergentes) com relação a outros estudos.

Quanto às amostras, vale esclarecer que a maioria dos estudos relativos à aplicação do WDQ em diferentes idiomas trata, concomitantemente, de trabalhadores de diversas categorias e ocupações. Os casos que em que isso não ocorre são excepcionais e serão sinalizados.

Stegmann et al. (2010) realizaram quatro estudos empíricos sobre o WDQ: os três primeiros foram realizados junto a trabalhadores de ocupações diversas (como profissionais da indústria, do setor de serviços, autônomos, gestores, entre outros), e o último, realizado junto a profissionais de enfermagem de hospitais e clínicas também atuando em atividades diversas (cuidados com os idosos, assistência psiquiátrica, funções de liderança, gerenciamento ou coordenação, entre outros).

Em linhas gerais, a versão alemã revelou consistências internas muito semelhantes à original, inclusive, com relação ao fator Ergonomia, que demonstrou consistência interna pouco satisfatória em ambas as versões. O único fator com algum nível de divergência o 'Feedback de outros' que, na versão alemã, alcançou menor índice de consistência interna.

Quanto à confiabilidade, os fatores apresentaram alfas de Cronbach variando entre 0,61 e 0,96. Dentre as conclusões desses autores, vale destacar que: 1) os que exercem responsabilidade de liderança apresentam índices significativamente maiores quanto aos fatores inclusos nas características da tarefa (autonomia, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback da tarefa) e também quanto ao fator Interdependência iniciada; 2) o WDQ possibilita a identificação objetiva das características de determinado trabalho, uma vez que os dados em um mesmo grupo ocupacional (enfermagem) são muito mais homogêneos do que em amostras heterogêneas; e 3) assim como na versão original, o modelo com 21 fatores foi o que apresentou maiores índices de ajustamento na análise fatorial confirmatória.

A validação do WDQ no idioma italiano foi apresentada em forma de resumo no 16º Congresso da Associação Europeia de Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Alemanha, por Zaniboni, Truxillo e Fraccaroli (2013). Além de relatar evidências de validade (primeira coleta, junto a 419 trabalhadores com ocupações diversas), esses autores tinham o objetivo de explorar a repercussão do desenho do trabalho em variáveis como satisfação, autoeficácia, tensão relacionada ao trabalho e intenção de rotatividade (segunda coleta, junto a 375 trabalhadores de profissões diversas, 3 semanas após a primeira coleta). A análise fatorial confirmatória permitiu que os autores concluíssem que o modelo de 21 fatores apresenta bons níveis de ajustamento, com alfas de Cronbach variando entre 0,70 e 0,94, podendo ser utilizado para avaliar as características do trabalho para fins de pesquisa e prática em contextos de língua italiana. Esses autores também apontaram relações significativas para fatores do WDQ em italiano, com destaque para a Complexidade do trabalho, Autonomia de planejamento do trabalho e Suporte social, interagindo para impactar a intenção de rotatividade.

A versão polonesa do WDQ foi publicada em 2014, a partir de uma pesquisa junto a 174 trabalhadores com diferentes ocupações e cargos. Em comparação ao instrumento original,

a versão polonesa apresenta algumas diferenças: 1) enquanto a versão original possui 77 itens, a polonesa iniciou com 97 itens (oriundos de tradução e paráfrases dos itens originais), os quais foram reduzidos para 63 itens (a partir de análises estatísticas preliminares decorrentes da verificação do poder discriminativo baseado em escalas teóricas), e, finalmente, restaram 46 itens em consequência da análise fatorial exploratória segundo o método dos componentes principais; 2) à medida que a versão original dispõe de 21 fatores, a polonesa configurou-se em 11 fatores, quais sejam, complexidade do trabalho, exigências físicas e condições de trabalho (juntos em um único fator), feedback da tarefa, feedback de terceiros, autonomia (fator único), ergonomia, uso de equipamentos, interdependência (fator único), interação fora da organização, suporte social, e significado da tarefa; 3) na coleta de dados, os itens estavam dispostos aleatoriamente, ou seja, não foram organizados por dimensão teórica, tal qual ocorreu na versão original; 4) enquanto, na versão original, privilegiou-se o uso de assertivas positivas em quase todos os itens, a versão polonesa priorizou a alternância entre formulações positivas e negativas com o intuito de reduzir a monotonia no preenchimento do questionário por parte dos respondentes.

Mateusz Hauk (2014) – autor da versão polonesa – levanta a hipótese de que a diferença relativa ao número de fatores se deve ao fato de que Morgeson e Humphrey (2006) não se valeram da análise fatorial exploratória, mas de análise de literatura seguida diretamente de análise fatorial confirmatória, o que pode ter limitado a obtenção de informações sobre a estrutura empírica do instrumento. No entanto, o referido autor reconhece que o número reduzido de itens e fatores pode ser considerado uma desvantagem ou limitação de sua proposta, já que que impossibilita um diagnóstico amplo do ambiente profissional oferecido pela ferramenta original.

De qualquer forma, há também semelhanças a serem destacadas: 1) ambas as versões continham, inicialmente, pelo menos três itens por fator; e 2) a versão polonesa alcançou índice de confiabilidade de consistência interna excelente, com alfa médio de 0,87, tal qual no instrumento original (α mínimo = 0,60 para o fator Significado da tarefa, e α máximo = 0,92 para o fator Complexidade do trabalho). O autor esclarece, por fim, que a versão por ele proposta carece ainda de verificações quanto à utilidade científica e prática, e que outros estudos de aprimoramento do instrumento estão em curso.

A versão francesa do WDQ (WDQ-F) foi proposta por Bigot et al. (2014) a partir de tradução reversa e pré-teste. As análises fatoriais de dados obtidos junto a uma amostra de trabalhadores de diversos segmentos, sendo 271 respondentes no primeiro estudo, e 297, no segundo, mostraram que os índices de ajuste para o modelo de 21 fatores eram pobres e que

sete itens apresentaram cargas fatoriais baixas em itens dos fatores Complexidade do trabalho, Ergonomia, Interação fora da organização (um item cada), Suporte Social e Condições de trabalho (dois itens cada).

Diante disso, foram testadas a exclusão dos sete itens problemáticos e a inclusão do item "Os móveis e equipamentos dos espaços de trabalho são adequados", que é oriundo de instrumento desenvolvido por Norman, Alm, Tornqvist e Toomingas (2006), como forma de se evitar que o fator Ergonomia ficasse com menos de três itens. Os resultados da versão reduzida do WDQ-F (71 itens) demonstraram melhores propriedades psicométricas nos 21 fatores medidos, visto que todos os itens tiveram cargas fatoriais maiores que 0,45 e os fatores apresentaram alfas de Cronbach entre 0,61 e 0,94.

Com bases nos dois estudos empreendidos por esses autores, vale destacar ainda as principais relações encontradas entre os fatores do WDQ e variáveis sociodemográficas, cujos efeitos, positivos ou negativos, estarão detalhados nas discussões contidas nos artigos que compõem o presente estudo:

- a) o nível de escolaridade apresentou diferenças significativas para os fatores Autonomia, Variedade de tarefas, Identidade da tarefa, Especialização, Complexidade do trabalho, Resolução de problemas, Processamento de informação, Variedade de habilidades, Interdependências iniciada e recebida, Uso de equipamentos, e Exigências físicas;
- b) a antiguidade no posto de trabalho está relacionada, positivamente, com os fatores Feedback dos outros, Variedade de habilidades e Especialização, e, negativamente, com a Interdependência recebida;
- c) a antiguidade na organização se relaciona, positivamente, com o Processamento da informação, Resolução de problemas, Variedade de habilidades, Especialização, Significado da tarefa, Variedade de tarefas e os três aspectos da Autonomia, e, negativamente, com Interação fora da organização;
- d) a idade se relaciona com os fatores Complexidade do trabalho, Processamento da informação, Resolução de problemas, Variedade de habilidades, Especialização, Significado da tarefa, Identidade da tarefa, Variedade de tarefas, os três aspectos da Autonomia, Suporte social, Interdependências iniciada e recebida, Interações fora da organização, e Feedback de outros;
- e) houve diferenças significativas para a variável sexo, na amostra estudada, com relação às variáveis Autonomia na tomada de decisão, Identidade da tarefa, Resolução de problemas, Especialização, Variedade de habilidades, Ergonomia,

Condições de trabalho, e Uso de equipamento. Em todas elas, a média do nível de concordância dos homens excedeu a das mulheres, numa amostra de múltiplas profissões (enfermeiros, professores, comerciantes, operários, entre outros).

A versão colombiana do WDQ, primeira em língua espanhola, tem a autoria de Bayona, Caballer, e Peiró (2015) e foi elaborada mediante tradução reversa e submetida a pré-teste com dezoito profissionais em diferentes ocupações, seguida de coleta de dados junto a 831 trabalhadores de segmentos econômicos diversos.

A análise fatorial confirmatória (método de estimação por máxima verossimilhança) apresentou bons ajustes para o modelo composto por 21 fatores, a exemplo das versões original e alemã, e alcançou uma confiabilidade acima de 0,70 em quase todas os fatores, conferindo apoio adicional para a generalização dessa estrutura fatorial para o desenho de trabalho em diferentes contextos e culturas. Ademais, a versão colombiana revelou evidência de validade de construto na medida em que também identificou diferenças esperadas entre as características do trabalho em conjuntos de ocupações diferentes, tal qual o WDQ original.

Outro aspecto comum entre a versão original e a colombiana é o fato de as características de contexto de trabalho terem apresentado baixa confiabilidade, notadamente, por conta do fator Ergonomia. Os referidos autores atribuem esse resultado à codificação reversa do item, fenômeno relativamente comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), mas explicam que a eliminação do item “problemático” proporciona uma melhoria considerável à confiabilidade do fator, elevando o alfa para 0,84. Ainda sobre itens problemáticos, os autores do estudo na Colômbia alertam para o fator Resolução de problemas, pois essa variável compartilha grande parcela de variância com outras variáveis, em particular, com Processamento de informações.

Por fim, vale destacar ainda que, na versão colombiana do WDQ (elaborada, portanto, no contexto latino-americano), foram encontradas relações entre características sociais e variáveis do comportamento organizacional, como satisfação e desempenho. Os autores do estudo na Colômbia colombianos atribuem essa implicação ao fato de que, na América Latina, valoriza-se sobremaneira a cooperação e as práticas incentivam e recompensam a ação coletiva em detrimento do individualismo e da autonomia exacerbada.

A versão holandesa (WDQ-NL) foi desenvolvida por Gorgievski, Peeters, Rietzschel, e Bipp (2016), fruto de tradução reversa da versão original, seguida de coleta de dados junto a 291 trabalhadores de ocupações diversas, o que permitiu validações fatorial, convergente, divergente e de construto a partir de análise fatorial confirmatória, MANOVA, análise de

confiabilidade, teste t student, análise de correlação de Pearson, entre outras técnicas estatísticas.

Os resultados mostraram que a estrutura fatorial composta por 21 fatores também é a mais viável, embora o ajuste tenha sido um pouco inferior ao encontrado na versão original, mas bem próximo ao obtido na versão alemã. A confiabilidade dos fatores foi alta, variando de 0.73 a 0.94, tendo sido possível identificar também quatro fatores de segunda ordem, os quais correspondem às características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto.

Os autores holandeses também puderam comprovar que, em linhas gerais, os trabalhadores de um mesmo departamento ou profissão percebiam características de seu trabalho de forma semelhante (validade convergente) e, ao contrário, que trabalhadores de ofícios ou departamentos distintos avaliavam o desenho de seu trabalho de forma diferente (validade divergente), à exceção do fator Suporte social, que revelou resultados muito próximos, independentemente da área ou profissão, provavelmente, porque, na amostra holandesa, o potencial para o desenvolvimento de amizades e o apoio de colegas e do gestor apresentou percentual relativamente baixo de variância. Mesmo diante dessas possíveis justificativas, os autores consideram que os itens do fator Suporte social precisam ser ajustados, sendo uma das possíveis mudanças a separação dos apoios dos colegas e do gestor em diferentes itens.

Por fim, comparando as versões original e holandesa, percebem-se algumas similaridades. Em ambas, os trabalhadores que atuam em profissões que exigem o nível superior (os ditos, de fato, profissionais) obtiveram escores mais altos na maioria dos fatores das Características da tarefa e do conhecimento e menores escores no fator Exigências físicas. Também, em ambas as versões, as pessoas que exercem profissões sociais relacionadas com a vida humana (como na área da saúde) apresentaram escores mais altos no fator Significado da tarefa. Entretanto, houve divergências: o estudo de Morgeson e Humphrey (2006) revelou que pessoas em profissões comerciais demonstravam altos escores no fator Interação fora da organização. No entanto, ao testarem essa hipótese no estudo holandês, os autores encontraram justamente o oposto: os escores estavam inferiores, o que levou os autores a cogitarem que os profissionais do comércio na Holanda podem perceber a interação externa de forma diferente, podem ter menor nível de escolaridade que os americanos, ou podem estar sub-representados no quantitativo da amostra

Uma segunda versão em língua espanhola do WDQ foi elaborada pelos pesquisadores Ríos et al. (2017), mas, dessa vez, não no contexto colombiano, e, sim, no espanhol. A versão

espanhola do WDQ² foi fruto de tradução reversa nos moldes preconizados pela Comissão Internacional para Tradução e Adaptação de Testes (International Test Commission, 2010) e, em seguida, os dados foram coletados junto a uma amostra de 1035 trabalhadores de diversas categorias profissionais.

Quanto às similaridades, na amostra espanhola, assim como relatado na maioria das demais versões, os trabalhos exercidos por profissionais (que exigem formação superior) tinham níveis mais altos de Características do Conhecimento e de Autonomia, os empregos em ocupações voltadas para “vida humana” apresentaram escores mais altos no fator Significado da Tarefa, e os empregos profissionais da área comercial demonstraram maior Interação fora da organização. Vale registrar que os autores espanhóis, assim como os colombianos, apontaram correlações altas (da ordem de 0,96) entre os fatores Resolução de problemas e Processamento de informações, o que os levou a sugerirem a discussão de um possível tratamento conjunto desses fatores. Destaque-se também que os itens dos fatores contextuais, notadamente, da Ergonomia, tiveram níveis de correlação muito fracos em relação ao fator, aspecto comum tanto na versão original quanto nas dela decorrentes.

Quanto às divergências entre as versões original e espanhola, pode-se citar que, diferentemente da versão original, a versão espanhola optou por misturar os itens de cada dimensão teórica (mantendo-os afastados ao máximo uns dos outros) com o objetivo de evitar a percepção de similaridade de vários itens relatada por muitos dos respondentes, sendo, inclusive, motivo para que desistissem de concluir o instrumento. Outra diferença é que a versão original exigiu que os respondentes tivessem, pelo menos, 15 anos de experiência em seu trabalho, e, na versão espanhola, bastava ter 3,5 anos, embora a média da amostra coletada tenha sido de 11 anos no trabalho atual. Mais uma diferença foi o fato de o modelo espanhol ter testado a solução unifatorial, além dos modelos com 4, 18, 19, 20 e 21 fatores. Essa investida, no entanto, não resultou em grande implicação, uma vez que a solução unifatorial obteve o pior ajuste, enquanto a versão com 21 fatores continuou sendo a de melhor qualidade nos índices.

Por fim, vale registrar que, em linhas gerais, os valores de alfa de Cronbach na versão original são um pouco superiores aos da amostra espanhola (0,87 *versus* 0,77, em média), com exceção dos fatores Autonomia nas decisões, Autonomia de métodos de trabalho e Exigências físicas, os quais apresentam índices de confiabilidade ligeiramente maiores. Importa mencionar

² Vale registrar que a versão espanhola não faz menção à colombiana, pois ambas foram elaboradas quase que concomitantemente: a colombiana foi submetida em setembro/2014 e a espanhola, em maio/2015. A diferença maior se deu no tempo entre a submissão e o aceite para publicação: a colombiana foi aceita em junho/2015 e a espanhola, apenas em maio/2017.

também que o alfa de Cronbach não apontou consistência interna satisfatória, tanto para o fator Ergonomia, quanto para a Resolução de problemas.

O WDQ também foi aplicado em em duas pesquisas: em Portugal, em seu idioma original, por Gonçalves (2015) e, em língua portuguesa, por Andrade (2017), sendo ambas realizadas no âmbito de dissertações de mestrado sob a orientação de Teresa Proença – pesquisadora citada como tradutora do WDQ para o idioma português no site mantido por Morgeson e Humphrey (2006).

A pesquisa de Gonçalves (2015) foi empreendida junto a uma amostra composta por 156 consultores organizacionais de diferentes origens: portugueses (86%), australianos (10%), e os demais, da Ucrânia, Angola, Polónia, Índia e África do Sul (4% ao todo).

Uma peculiaridade do referido estudo é que a autora optou por não incluir a dimensão Características do Contexto (Ergonomia, Exigências físicas, Condições de trabalho, e Uso de equipamentos) por considerá-la menos relevante para a amostra (no setor de consultoria) e também com o objetivo de deixar o questionário menos longo, amenizando uma possível limitação no processo de coleta de dados.

Gonçalves (2015) recorreu a três aplicações de Análise Fatorial Exploratória com rotação varimax, sendo uma para cada macrodimensão. Os resultados apontaram algumas diferenças em relação ao WDQ original: 1) nas Características da tarefa, o fator Autonomia não se subdividiu em três; 2) nas Características do conhecimento, os itens dos fatores Processamento de informações, Resolução de problemas e Variedade de habilidades se misturaram, dividindo-se em apenas dois fatores, denominados pela autora de ‘Variedade de habilidades e informação’ e ‘Resolução de problemas e demanda de trabalho’; e 3) o índice de confiabilidade dos fatores foi inferior a 0,7 para os fatores ‘Resolução de problemas e demanda de trabalho’ e Interdependência recebida. Ademais, vale destacar que Gonçalves (2015) encontrou, na amostra estudada, que o gênero esteve correlacionado à complexidade do trabalho, e a idade e o gênero revelaram-se relacionados às características do conhecimento. Contudo, na dissertação, não há registro das diferenças nas médias ou medianas entre as categorias, apontando a autora apenas que há correlações significativas.

Já Andrade (2017) aplicou uma versão própria, traduzida ao português de Portugal, em todas as suas quatro dimensões, sem exclusão das características contextuais, com o objetivo de verificar se o desenho do trabalho que estudantes esperam encontrar são muito diferentes do que os profissionais vivenciam ao ingressarem no mercado de trabalho. Para tanto, o autor investigou dados de uma amostra de 79 respondentes (44 estudantes e 35 profissionais), por meio também da análise fatorial exploratória com rotação varimax, para cada uma das quatro

dimensões isoladamente. Vale mencionar algumas peculiaridades dos resultados: 1) os itens relativos à Autonomia não se subdividiram, mantendo-se em apenas um fator; 2) os alfas de Cronbach ficaram com consistência boa ou muito boa (entre 0,87 e 0,94), exceto, para as características contextuais, que obtiveram consistência fraca (alfa = 0,68); e 3) três itens foram excluídos da coleta de dados, sendo um do fator Variedade de tarefas (“A função envolve desempenhar uma variedade de tarefas”), um, de Complexidade do trabalho (“A função envolve a realização de tarefas relativamente simples”), e um, de Variedade de habilidades (“A função requer o uso de um considerável número de competências”). Embora não haja relato dessa justificativa de exclusão, é possível que a autora tenha tomado essa decisão porque é perceptível que, ao se traduzir para o português, esses itens excluídos ficaram praticamente idênticos a outros, o que causaria estranheza por parte dos respondentes. Por fim, a autora concluiu que estudantes que estão inseridos na Geração Y conhecem a realidade do mercado de trabalho e têm expectativas condizentes com o desenho de trabalho relatado pelos trabalhadores. A única exceção se refere ao fato de os estudantes terem altas expectativas quanto às características sociais do trabalho em um nível não relatado pelos profissionais que já trabalham.

E, enfim, no Brasil, o WDQ foi traduzido para o português-brasileiro por um grupo de pesquisadores filiados a um grupo de trabalho da ANPEPP, tendo sido publicado no âmbito da dissertação de mestrado de Guimarães (2017). As evidências de validade foram verificadas no contexto educacional público junto a 869 trabalhadores, como professores, agentes administrativos, profissionais de limpeza e segurança, entre outros. A análise fatorial exploratória apontou viabilidade para os modelos de 18 e 19 fatores, excluindo-se, por falta de saturação na carga fatorial, o item 25 (o trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez) e mantendo-se as dimensões (características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto), mas com reacomodações de itens em fatores não previstos no formato original (com 21 fatores), as quais serão contrastadas no parágrafo seguinte.

Em ambas as versões (18 e 19 fatores), os fatores Autonomia na tomada de decisão e Autonomia no método de trabalho se aglutinaram em um só fator (alfa = 0,90). O mesmo ocorreu entre os fatores Solução de problemas e Variedade de habilidades (alfa = 0,87), bem como com as Interdependências iniciada e recebida (alfa = 0,81). Ademais, o item 33 (O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia), originalmente pertencente ao fator Solução de problemas, demonstrou maior adesão ao fator Processamento de informações. Já o item 66 (o trabalho inclui esforços físicos excessivos para alcançar o que preciso para realizar minhas atividades) migrou de Ergonomia para Exigências físicas. Por fim, na versão com 19 fatores, exclusivamente, o fator Suporte social se subdividiu em dois fatores:

um reforçando como o respondente percebe a relação de suporte (questões 45 ,46, 47 e 50) e outro, como o respondente acredita que os outros o percebem (questões 48 e 49), embora este último fator tenha atingido baixa confiabilidade ($\alpha = 0,46$). Assim, a versão com 19 fatores foi descartada, tendo sido a versão com 18 fatores submetida à análise fatorial confirmatória, apresentando índices satisfatórios para o ajuste bastante semelhantes à versão original do WDQ com 18 fatores sem a subdivisão da Autonomia e da Interdependência.

Vale registrar que, entre os estudos apresentados, três se limitam à validação do instrumento e oito abordam relações com outras variáveis (autoeficácia, bem-estar, *burnout*, capacidade cognitiva e física, comunicação, desempenho, engajamento, entusiasmo, intenção de rotatividade, motivação, aprendizagem, relacionamento interpessoal, remuneração, responsabilidades, resultados, satisfação, tensão e estresse, e treinamento). Importante registrar também que a maioria (oito estudos) aborda diferentes funções/profissões conjuntamente, e apenas três tratam de uma profissão ou ramo específico (setor de consultoria, área de enfermagem e contexto educacional público). Assim, é possível concluir que, embora haja maior respaldo teórico-empírico para a versão de 21 fatores, é viável testar e comparar os índices de ajustamento nos diversos modelos. Registre-se ainda que, aparentemente, os fatores relativos às características contextuais devem ser aplicados em amostras em que haja maior variabilidade de profissões, abrangendo, principalmente, os trabalhos “não profissionais”, podendo eles serem descartados em amostras mais homogêneas, sobretudo, quando há predominância de trabalhos profissionais (com formação superior).

Apresentados os principais aspectos sobre Desenho de trabalho encontrados na literatura, passa-se à revisão de literatura no que tange às competências gerenciais e suas peculiaridades e desafios.

2.2 Competências Gerenciais no Setor Público

Nesta seção, serão apresentadas as principais definições de Competências Gerenciais, bem como as unanimidades e discordâncias quanto às suas particularidades identificadas na literatura recente. Haverá espaço também para elencar as principais teorias, modelos e instrumentos relativos ao conceito de Competências Gerenciais.

Na revisão de literatura, foram localizados, ao todo, 108 artigos que tratavam de competências gerenciais no setor público mediante as parametrizações assumidas. As leituras dos resumos, introdução e conclusão permitiram a verificação de que 49 deles eram apenas teóricos ou priorizavam o estudo de competências gerenciais em empresas privadas e, por isso,

foram considerados em caráter acessório. Os outros 59 foram analisados com maior riqueza de detalhes, com ênfase em definições, escalas, modelos e Métodos para o estudo das competências gerenciais no setor.

Vale caracterizar minimamente os artigos selecionados que tratam de competências gerenciais no setor público (59), visto que 13 deles tratavam também de empresas privadas e 4, de organizações sem fins lucrativos. Quanto à abordagem do método, 29 recorreram à pesquisa quantitativa, 17, à pesquisa qualitativa e 13, a métodos mistos. Quanto à origem, foram encontrados estudos da África do Sul, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Emirados Árabes Unidos, Eslovênia, Estados Unidos, Finlândia, Inglaterra, Portugal, Reino Unido, Ucrânia, além de estudos transnacionais entre Inglaterra e País de Gales, sendo ainda encontrado outro em países da América e Ásia e outro, entre países da Europa. Quanto à área do setor público a que o estudo se refere, os achados foram bastante abrangentes e envolviam os segmentos: Saúde, Segurança, Educação, Finanças e Tributos, Justiça, Militar, Lazer e cultura, Habitação, Pesquisa, Assistência e benefícios sociais, Atuação internacional, Gestão florestal, Administração urbana e ordenamento do território, Gestão de resíduos, e Energia e Engenharia.

Já quanto aos temas e quanto às variáveis que vêm sendo estudadas juntamente com competências gerenciais nesses 59 estudos, podem ser citados: desempenho individual ou eficácia da liderança (Boyatsis & Ratti, 2009; Connerley, Mecham & Strauss, 2008; Dreyfus, 2008; Harris & Kuhnert, 2008); desempenho organizacional (Avelino, Nunes, & Sarsur, 2016; Brandão et al., 2012); treinamento e desenvolvimento gerencial (Brandão et al. 2012; Brownell, 2008; Harris & Kuhnert, 2008); processos de seleção (Brownell, 2008); estilo de liderança (Lorber & Savic, 2011); suporte organizacional, (Brandão et al., 2012; Furuya et al., 2009); características da personalidade (Furuya et al., 2009; Lorber & Savic, 2011); motivação para o trabalho (Furuya et al., 2009); modalidades de aprendizagem (Brito-de-Jesus et al., 2016); composição e eficácia de equipes (Brownell, 2008; Santos, Caetano, & Jesuíno, 2008); estrutura organizacional (Brownell, 2008); competências emocionais (Hopkins & Bilimoria, 2008); além de variáveis sociodemográficas ou funcionais, como sexo, idade, estado civil, e local de trabalho (Connerley et al., 2008; Hopkins & Bilimoria, 2008; Preston, 2009; Wickramasinghe & Zoyza, 2008).

Apresentadas as características gerais dos artigos utilizados nesta parte do referencial teórico, passa-se às definições de competências gerenciais.

2.2.1 Definições para Competências Gerenciais

O termo competências gerenciais foi utilizado pela primeira vez nos EUA por Richard Boyatzis em 1982 (Wickramasinghe & Zoyza, 2008). Recentemente, os estudos organizacionais começaram a apresentar inúmeras definições para competências gerenciais (Viitala, 2005), passando esse campo a conviver com um “nó conceitual difícil de ser desfeito” (Fernandez et al., 2010, p. 309).

Diante do desafio de se chegar a uma definição apropriada para competências gerenciais, foram analisadas as definições encontradas nos estudos selecionados para a revisão de literatura, as quais constam na Tabela 5.

Tabela 5.

Definições de Competências Gerenciais Aplicadas no Contexto Público

Autor consultado na Revisão de Autor da literatura que citou (ano)	Autor da definição (ano)	Definição de Competências Gerenciais (Competências Gerenciais são...)
Campos et al. (2008)	Ruas (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.
Pillay (2008)	Hellriegel et al. (2004)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa precisa para ser eficaz em uma ampla gama de empregos gerenciais e vários tipos de organizações.
D'Amélio e Godoy (2009); Grohmann, Ramos, Baratto e Batistella (2010) Godoy e D'Amelio (2012) Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015)	Ruas (2005)	Conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais.
Fagundes e Seminotti (2009)	Fagundes e Seminotti (2009)	Conhecimentos e habilidades demandados pela estrutura organizacional, seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas, por meio da ação gerencial, nos distintos lugares de poder outorgado.
Grohmann et al. (2010)	Wood e Payne (1998)	Conjunto de atributos que norteiam a formação de um perfil ideal para o gestor.
Sampaio (2010)	Lozano (1997)	Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a um profissional responsável pelo processo gerencial - planejamento, organização, direção e controle - de uma organização.
Sampaio (2010)	Resende (2000)	Capacidades específicas de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, bem como de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.
Pereira e Silva (2011)	Le Boterf (2003)	A mobilização dos saberes (saber, saber agir e saber ser) requeridos pelo contexto da ação gerencial.
Ferreira, Souza, e Souza (2011)	Sigollo (2002)	Comportamentos diretamente ligados aos responsáveis pela gestão.

Continua...

Conclusão Tabela 5 – *Definições de Competências Gerenciais Aplicadas no Contexto Público*

Autor consultado na Revisão de literatura que citou (ano)	Autor da definição (ano)	Definição de Competências Gerenciais (Competências Gerenciais são...)
Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012)	Cockerill (1994)	Comportamentos esperados daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.
Irmão e Barbalho (2014)	Valentim (2002)	Comportamentos decorrentes do exercício da gestão no cotidiano, especialmente, para lidar com seus colaboradores.
Salles e Villardi (2017)	Longo (2003)	Conjunto de atributos, motivos, traços de caráter, conceitos de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta dos gerentes aplicados ao contexto organizacional em que se inserem.
Tosta e Dalmau (2014)	Oderich (2005)	Resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.
Monteiro e Pantoja (2015)	Brasil (2012)	Conjunto de comportamentos dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial.
Avelino, Nunes e Sarsur (2016)	Oderich (2005)	A aplicação das capacidades individuais numa série de funções específicas, frequentemente incluindo a habilidade de liderança como premissa para o exercício do cargo.

Nota. Fonte: Organizado pelo autor com base na revisão de literatura

A análise estruturada dessas definições permitiu a identificação de núcleos elementares compartilhados por alguns artigos, os quais estão dispostos na Tabela 6, com base nos seguintes critérios:

- a) a definição considera que competências gerenciais são verificadas na pessoa, ou seja, é um fenômeno que ocorre no nível individual?
- b) a definição confere a competências gerenciais um caráter estratégico, contribuindo para missão, visão, valores, objetivos, diretrizes, e metas?
- c) a definição considera que as competências gerenciais interferem no desempenho, agregando valor a pessoas, áreas, organizações?
- d) a definição trata de competências gerenciais como conhecimentos, habilidades e atitudes (saber, saber agir, e saber ser) ou como atributos: conjunto de qualidades, características, e formadores de um perfil?
- e) a definição considera que as competências gerenciais são capacidades/comportamentos em potencial (independem de entrega) ou requerem expressão, aplicação, por meio de comportamentos, ações ou resultados (dependem da entrega)?
- f) a definição considera que competências gerenciais são sensíveis ao contexto (sofrem interferências situacionais, a depender de necessidades, recursos, estrutura, processos, oportunidades) ou são transversais?

- i. Se transversais, a transversalidade se dá entre organizações (ocorrendo em diversos ramos e tipos de negócios, independentemente do porte)?
 - ii. Se transversais, a transversalidade se dá entre cargos, ocorrendo em diversos níveis e cargos gerenciais, independentemente do termo utilizado (líder, gerente, diretor, coordenador etc.) e da área funcional?
- g) a definição considera que competências gerenciais abarcam competências de liderança?

A análise desses critérios permitiu concluir que alguns poucos elementos não apresentam controvérsia na literatura, ou seja, nenhuma das definições afirmam o contrário, embora algumas omitam estes elementos nucleares: as competências gerenciais são verificadas na pessoa, têm caráter estratégico, e interferem no desempenho. Com isso, esses três elementos foram incorporados à proposta de definição no âmbito deste estudo.

Outros aspectos, no entanto, convivem com entendimentos diversos e, por vezes, contrários, e, por isso, serão tratados com maior zelo: As competências gerenciais são CHA ou atributos? Dependem ou não de entrega? São sensíveis ao contexto ou são transversais a outros cargos e organizações? Abarcam ou não competências de liderança? Esses impasses serão analisados e discutidos neste tópico para que se chegue a uma definição harmoniosa, coerente e compatível ao setor público a ser utilizada no âmbito deste estudo.

Tabela 6.

Núcleos Elementares das Definições de Competências Gerenciais Aplicadas no Contexto Público

Núcleos Elementares das Definições Constitutivas de Competências Gerenciais no Setor Público.	Campos et al. (2008)	Pillay (2008)	D'Amélio e Godoy (2009);	Grohmann et al. (2010)	Godoy e D'Amélio (2012)	Barbosa et al. (2015)	Fagundes e Seminotti (2009)	Grohmann et al. (2010)	Sampaio (2010)	Sampaio (2010)	Pereira e Silva (2011)	Ferreira et al. (2011)	Brandão et al. (2012)	Irmão e Barbalho (2014)	Salles e Villardi (2017)	Tosta e Dalmau (2014)	Monteiro e Pantoja (2015)	Avelino et al. (2016)
São verificadas na pessoa: fenômeno que ocorre no nível individual.		X	X	X	X	X	X											X
Têm caráter estratégico: contribuem para missão, visão, valores, objetivos, diretrizes e metas.			X	X	X	X	X											
Interferem no desempenho: agregam valor a pessoas, áreas, organizações.	X	X	X	X	X	X										X		
São CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes (saber, saber agir, e saber ser).	X	X					X		X	X	X				X	X		
São atributos: conjunto de qualidades, características e formadores de um perfil.								X							X			
Independem da entrega: são capacidades ou comportamentos em potencial.	X		X	X	X	X				X								
Dependem da entrega: dependem da aplicação, por meio de comportamentos, ações ou resultados.												X	X	X	X	X	X	X
São sensíveis ao contexto: sofrem interferências situacionais a depender de necessidades, recursos, estrutura, processos, oportunidades.			X	X	X	X	X			X					X	X		
São transversais entre organizações: ocorrem em diversos ramos e tipos de negócios, independentemente do porte.		X																
São transversais entre cargos: ocorrem em diversos níveis e cargos gerenciais, independentemente do termo utilizado (líder, gerente, diretor, coordenador etc.) e da área funcional.	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Abarcam competências de liderança: se voltam, especialmente, ao trato com pessoas e à mobilização de equipes.														X			X	X

Nota. Fonte: Organizado pelo autor com base na revisão de literatura

As competências gerenciais são CHA ou atributos?

Boa parte da confusão conceitual no que tange a competências gerenciais advém da literatura de competências, como é o caso da consideração de competências como um conjunto de CHA ou de atributos pessoais.

O conceito de competências convive com o confronto de duas correntes: a americana, que prioriza a definição de competências como atributos, ou seja, como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou mesmo lidar com uma dada situação (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973); e a francesa, que prioriza a definição de competências como um comportamento e como realizações produzidas por um indivíduo em determinado contexto de trabalho (Le Boterf, 2000; Zarifian, 2010).

A opção exclusiva por uma dessas correntes acarreta algumas implicações. Como exemplo, pode-se citar que, em se adotando a corrente americana, seria possível considerar o caráter potencial das competências, ou seja, seria possível avaliar competências “em tese”, independentemente de se observarem comportamentos reais, já que a competência residiria nas qualificações e nos atributos dos indivíduos. Essa adoção, no entanto, seria inconcebível para a corrente francesa, que exige a apresentação de comprovações de aplicação em determinado contexto.

Como tentativa de sanar o impasse, surgiu uma terceira corrente, com a qual o presente estudo se afilia, denominada corrente integradora, que considera competências como a aplicação de um conjunto de CHA e atributos necessários para exercer certa atividade, em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (Gonczi, 1999).

Considerar-se-á, portanto, competências como CHA (aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, respectivamente) combinados sinergicamente na forma de comportamentos entregues à organização (Brito, Paiva, & Leone, 2012) que expressam atributos subjacentes de uma pessoa (Çizel, Anafarta, & Sarvan, 2007; El-Baz & El-Sayegh, 2010), no caso, o gestor.

As competências gerenciais dependem ou não de entrega?

Para que seja possível uma abordagem múltipla das competências, abrangendo tanto comportamentos quanto resultados, acredita-se que a concepção para competências deve, sim, incorporar o elemento entrega. Para justificar essa opção teórica, é necessário conhecer a definição de entrega, comparar e distinguir competências e desempenho, e considerar os impactos que essa adoção acarreta nos aspectos metodológicos.

Considera-se entrega a expressão de um comportamento que concretiza a geração de valor para a organização (Albuquerque & Oliveira, 2010; Dutra, 2002). A necessidade ou não do elemento entrega na definição de competências não se encontra pacificada na literatura (El-Baz & El-Sayegh, 2010; Wickramasinghe & Zoyza, 2008), e isso ocorre porque as semelhanças e distinções entre competências e desempenho não costumam ser esclarecidas.

Competências podem ser consideradas como insumos oriundas de determinada aprendizagem relativa à capacidade ou ao potencial de uma futura expressão ou podem ser consideradas como resultados, sendo estabelecidas, de fato, quando os indivíduos demonstram seu trabalho, ou seja, no momento em que comportamentos são postos em prática e entregues à organização (Cheng, Dainty, & Moore, 2003; McHenry & Strønen, 2008).

Diferenciação semelhante é levantada por Sonnentag e Frese (2002), ao tratarem de desempenho, o qual pode ser considerado como comportamento ou como resultado. Como comportamento, desempenho são as ações dos indivíduos (por exemplo, ensinar alunos a ler). Já como resultado, desempenho é o produto ou a consequência do comportamento (proficiência de leitura dos alunos, por exemplo).

Em um exercício teórico, acredita-se que a definição de desempenho-comportamento seja equivalente à de competências expressas ou entregues (competência como resultado). Pode-se afirmar que a aprendizagem proporciona a aquisição de competências-potenciais que podem ser entregues pelos indivíduos às organizações (competências expressas ou desempenho-comportamento), contribuindo para o alcance dos produtos e objetivos organizacionais (desempenho-resultado). A Figura 2 ilustra essa relação hipotética, que pode solucionar as divergências e ratificar a importância da entrega enquanto elemento necessário à definição de competências.

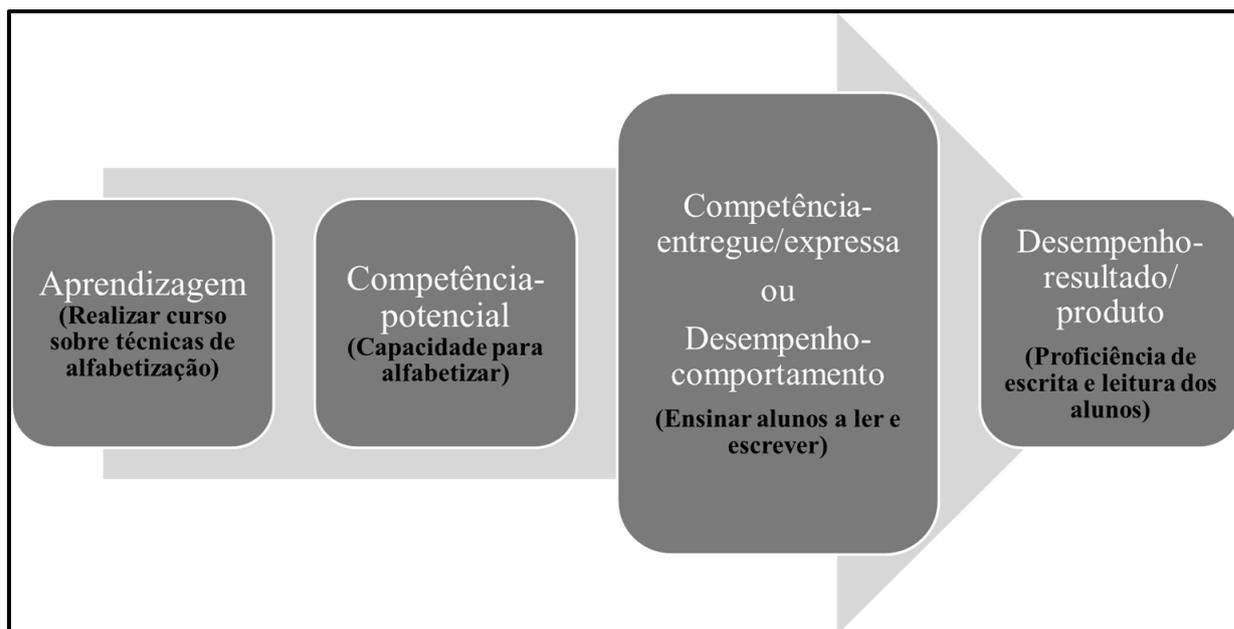


Figura 2. Relações entre Aprendizagem, Competências e Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor

No âmbito do presente estudo, assumiu-se a definição de competências como comportamentos observáveis, ou seja, entregues. Essa opção para definir competências é equivalente à definição de desempenho enquanto um comportamento. Para Sonnentag e Frese (2002), esse desempenho depende de variáveis individuais e de variáveis contextuais, e estas últimas podem potencializar, reduzir e até anular os efeitos das primeiras.

Quanto às variáveis individuais, a aquisição de conhecimento, bem como os processamentos automáticos desses conhecimentos, convertidos em habilidades, interferem no desempenho. Ademais, o desempenho depende do autogerenciamento e de relações interpessoais demonstradas pelos indivíduos, que são aspectos relacionados ao componente atitudinal das competências (Sonnentag & Frese, 2002). Todas essas relações de dependência reforçam que o desempenho-comportamento requer o domínio de competências em potencial constituídas pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quanto às variáveis contextuais, não se pode desconsiderar o fato de que há situações em que o indivíduo detém determinado conhecimento, é hábil para uma atividade e pauta seu comportamento por certas atitudes, mas o trabalho ou a posição ocupacional não exigem que ele os demonstre por meio de sua expressão. Ou, ainda, é possível que lhe falte suporte organizacional, favorabilidade no clima, apoio psicossocial, ou recursos para pôr em prática suas competências (Coelho, 2009), ou seja, o fato de ele não expressar competências não

implica a sua incompetência, mas, sim, a impossibilidade ou a desnecessidade de averiguá-las, de avaliá-las e/ou de expressá-las.

Ainda relacionando competências expressas a desempenho-comportamento, Hoffmann (1999) apontou que um dos aspectos mais presentes nas definições de competências é o desempenho observável, ou seja, a entrega, sem a qual não seria possível averiguar os padrões ou a qualidade do resultado do desempenho do indivíduo (Çizel et al., 2007; El-Baz & El-Sayegh, 2010). É comum, inclusive, que o desempenho-resultado seja incluído como critério ou condição, passando a integrar a descrição da competência. No exemplo utilizado, seria como se a proficiência dos alunos fosse um critério para averiguar se determinado professor está alfabetizando seus alunos de modo competente ou não. Ratificam esse entendimento Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997) e McMullan et al. (2003), que consideram competências como ações ou comportamentos que um indivíduo demonstra com seu desempenho em prol dos resultados organizacionais.

Apresentadas as justificativas para defender a entrega como elemento constituinte da competência, é possível vislumbrar algumas consequências não só teóricas, mas também práticas e metodológicas. Modelos e instrumentos de coleta de dados relativos a competências, por exemplo, não deveriam mais se limitar a tratar de domínio de competências, pois esse pode ser apenas potencial, desprezando a entrega. Muito mais recomendável seria que os instrumentos, tais como, escalas, roteiros de entrevistas, e fichas de observação, pudessem se voltar à expressão de competências, reportando-se, assim, à ideia de entrega, de concretização de valores e resultados.

Por fim, ainda que se considere que a abordagem ideal para competências contemple a entrega, é fundamental reforçar a importância de que cada estudo, modelo, taxonomia, classificação de competências gerenciais explicita a definição constitutiva de competências que está adotando (ainda que seja para defender que competências não dependem de entrega) de modo que os futuros destinatários e usuários dos modelos compreendam o viés conceitual que se está pautando, seja mais limitado aos insumos (competência-potencial), seja abrangendo também os resultados (competência-entrega).

As competências gerenciais são sensíveis ao contexto ou são transversais a outros cargos e organizações?

Não é de hoje que teóricos cogitam propor um modelo transversal de competências gerenciais para o setor público (Bolden & Gosling, 2006; Lins, 2011). Mas essa opção seria adequada já que, em tese, o contexto interfere nas competências? Afinal, competências gerenciais seriam ou não expressas de modo semelhante em diferentes cargos e instituições?

São muitos os argumentos contrários e favoráveis ao estabelecimento de competências gerenciais transversais. Autores contrários argumentam que uma abordagem universalista é claramente problemática por limitar o desenvolvimento gerencial (Sandberg, 2000) e porque outro contexto implica outros valores, estratégias, culturas, políticas, relações entre Estado e sociedade civil, e generalizar seria imprudente e provavelmente tornaria o modelo inútil (Cheetham & Chivers, 2005; Ésther, 2011; Mau, 2015; Salles & Villardi, 2017; Santos, Rocha-Pinto & Guimarães, 2015; Thach & Thompson, 2007). As competências específicas “precisam ser cuidadosamente consideradas, levando em conta as peculiaridades e sensibilidades nacionais e regionais, como meio de minimizar o risco de impor um monopólio culturalmente específico e perigosamente unilateral” (Auluck & Levin, 2009, p. 54).

Em contrapartida, autores favoráveis consideram que as competências gerenciais são transferíveis e genéricas por natureza (Çizel et al., 2007; Le Deist & Winterton, 2005; Suutari & Viitala, 2008), bem como são compartilháveis a contextos distintos (Hamlin & Serventi, 2008), ainda que haja diferentes níveis de exigência em função dos contextos e dos resultados que se pretende alcançar.

Percebe-se, na literatura, uma tendência e maior aceitação de modelos de competências gerenciais mais genéricas, tais como, liderança, visão estratégica, capacidade de gerenciar e iniciar mudanças, liderança de equipe, e comunicação (Teixeira, Silva, & Lima, 2011), não vinculadas a determinada área ou a aspectos gerenciais técnicos. Essa tendência se deve ao convencimento dos teóricos de que “não existem dois trabalhos gerenciais iguais, nem mesmo dois dias iguais da mesma pessoa no mesmo trabalho” (Mintzberg, 2010, p. 139). Assim, por mais específico e contextualizado que possa ser, um modelo jamais se aplicaria integralmente aos gestores de uma mesma organização, e ainda que o fizesse, não teria o “poder” de se ajustar às nuances do trabalho gerencial, já que os desafios e problemas com os quais os gestores se deparam vão se modificando, o que exige a mobilização de novos repertórios de competências gerenciais.

Mintzberg (2010), autor considerado seminal, por exemplo, idealizou um modelo genérico de competências gerenciais. Sua proposta é bastante aceita atualmente, pois se baseia

em papéis genéricos aplicáveis ao trabalho de qualquer gerente, independentemente das características da organização ou do nível hierárquico ocupado.

Mas mesmo diante desse caráter genérico, segundo Bourgault, Charih, Maltais e Rouillard (2006), a lista de competências que uma organização considera desejável pode variar. Algumas organizações podem optar por uma pequena lista de competências gerenciais mais gerais ou por uma grande lista de competências mais específicas. Ambas as opções apresentam vantagens e desvantagens. Uma lista curta e mais genérica é fácil de comunicar, mas pode gerar sobreposições nas definições, e estas tendem a ficar muito amplas e vagas. Uma lista extensa e mais específica é positiva ao explicitar em detalhes as competências esperadas dos gestores, mas as descrições podem parecer redundantes, além de reduzirem significativamente as taxas de retorno em avaliações de competências, sobretudo, quando há múltiplos avaliadores.

Levando em conta todos esses aspectos, o presente estudo se afilia a uma visão mais moderada. Acredita-se que os órgãos e entes públicos podem adotar ou desenvolver conjuntamente modelos de competências gerenciais mais genéricos e baseados em metacompetências gerenciais que se revestem de caráter mais atitudinal, subsidiando a aquisição, o domínio e a expressão de competências gerenciais de caráter mais instrumental (Bourgault et al., 2006). Considera-se que, no setor público, haverá maior ajustamento a modelos que prevejam tanto competências gerenciais específicas, atreladas ao plano estratégico do órgão e à área de atuação do gestor na instituição, quanto metacompetências gerenciais, que, diante da sua transversalidade, não estariam vinculadas à instituição e ao nível hierárquico do gestor (Çizel et al., 2007), ainda que houvesse pequenos ajustes nos modelos entre diferentes Poderes da República ou esferas da Federação. De qualquer forma, são necessárias investigações para determinar se tal abordagem pode ser considerada viável (Mau, 2015).

Essa estratégia foi adotada no governo britânico (com apenas seis metacompetências gerenciais) e no canadense (com catorze). As metacompetências gerenciais são requisitadas em diferentes medidas pelos órgãos, níveis hierárquicos, circunstâncias, e práticas atuais ou emergentes. Vale ainda destacar que, no modelo canadense, as definições das metacompetências gerenciais não têm limites rígidos, e podem englobar comportamentos distintos, embora relacionados. Além disso, é possível que comportamentos gerenciais específicos contribuam para mais de uma metacompetência gerencial, como, por exemplo, alguns conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais podem contribuir concomitantemente para as metacompetências liderança, comunicação e inteligência emocional (Bourgault et al., 2006).

Também quanto aos níveis hierárquicos, acredita-se que considerar a transversalidade moderada (ou seja, com possibilidade de ajustes) é mais viável para o presente estudo, embora se saiba que alguns modelos de competências gerenciais sustentam que as competências de gestores públicos mais experientes devam ser tratadas em separado, como é o caso dos modelos holandês e australiano, os quais serão apresentados adiante. Segundo Mau (2015), um modelo de mapeamento de competências apartado para gestores seniores possibilita maior liderança, direção e supervisão em todo o governo. No entendimento desse autor, um grupo de competências diferenciadas consegue atrair, reter e desenvolver os líderes, possibilitando o preenchimento dessas posições superiores, o que torna primordial a expressão de competências gerenciais nos níveis mais altos do serviço público. Assim, embora as competências sejam tratadas neste estudo como transversais entre níveis hierárquicos gerenciais, serão testadas eventuais diferenças na expressão de competências gerenciais nos diferentes níveis.

Contudo, para que se evitem as já citadas desvantagens comuns em modelos mais genéricos, faz-se necessário o desdobramento das metacompetências gerenciais em comportamentos de caráter mais funcional, uma vez que, “para fins de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e desenvolvimento de gestores, as competências devem ser lançadas em termos instrumentais. De outra forma, haverá pouco valor prático” (Bourgault, Charih, Maltais & Rouillard, 2006, p. 90).

Competências Gerenciais abarcam ou não competências de liderança?

Ao analisar os artigos selecionados, percebe-se que, algumas vezes, várias expressões são utilizadas como sinônimos e outras, com diferentes significados, quando o tema abordado são competências gerenciais, como: gerência, supervisão, gestão, liderança, entre outras. Numa tentativa de contrastá-las, afirma-se que o gerente se dedica a complexidades organizacionais, estrutura, e funções administrativas como um todo (planejamento, organização, direção e controle), enquanto o líder prioriza competências menos tangíveis e o papel de direção, ou seja, a função de mobilizar, motivar, e inspirar pessoas (Stefano, 2008). Outra forma de contraste considera que diretores, autoridades e políticos lideram, enquanto que agentes administrativos gerenciam (Gal, 2013). Argumenta-se ainda que gerentes são burocratas e avessos a riscos, enquanto líderes são visionários e inspiradores (Buttigieg & West, 2013; Day & Schoemaker, 2008).

Outros critérios também são elencados para comparar e contrastar a abordagem entre liderança e gerência, nos termos das Tabela 7 e Tabela 8.

Tabela 7.

Líder versus Gerente segundo Motta (1996)

Crítérios	Líder	Gerente
Dimensão	Subjetiva	Objetiva
Poder	Influência (carisma)	Outorgado pela organização
Orientado para	Pessoas	Estruturas, sistemas e processos
Relação com o trabalho	Inova, desenvolve	Administra, mantém
Relação com mudanças	Promove mudanças	Administra a estabilidade

Nota. Fonte: Adaptada de Fagundes, P. M., & Seminotti, N. A. (2009) Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Tabela 8.

Líderes versus Gerentes segundo Collins (2002)

Autor	Líderes	Gerentes
Katz e Kahn (1978)	Fazem uso da influência para obtenção de resultados.	Fazem uso da autoridade para obtenção de resultados.
Kotter (1990)	Demonstram capacidade de gerar mudança e movimento, incorporação de visão, obtenção de resultados, alinhamento organizacional e motivação da equipe. Foco: visão e comprometimento.	Demonstram capacidade de produzir ordem e consistência. Envolve planejamento, preparação de orçamentos, organização, controle e solução de problemas. Foco: como as coisas são feitas.
Burke e Litwin (1992)	Proveem direção e atuam como um modelo a ser seguido.	Direcionam-se para utilização de recursos materiais e humanos necessários para ativar a estratégia e atingir as metas organizacionais.
House e Aditya (1997)	Respondem pela visão organizacional, mudanças principais, inspiração e articulação com o ambiente externo.	Respondem pela implementação da visão e das mudanças demandadas pelos líderes, bem como pela manutenção da infraestrutura organizacional.

Nota. Fonte: Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007, p.12). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.

Já quanto aos termos supervisão ou chefia, considera-se que estariam mais relacionados a atividades formais, ou seja, à designação para uma função gerencial ou de liderança (Lins, 2011). Essas expressões são muito recorrentes no setor público, pois costuma haver maior formalização para a assunção de postos gerenciais. Pode-se dizer ainda que o termo supervisão estaria mais ligado ao poder coerção e recompensa ou, ainda, a um poder de posição decorrente da hierarquia e, portanto, estaria mais relacionado a um poder outorgado e não a um poder de natureza pessoal (Fagundes & Seminotti, 2009).

Assim como para os possíveis títulos dados ao gestor, as competências gerenciais, as competências de liderança e as competências de gestão, em tese, também não poderiam ser tratadas igualmente (Fagundes & Seminotti, 2009). Contudo, essa distinção tem, cada vez mais, perdido espaço na literatura, pois, tanto na academia, quanto na prática do setor público, existe uma tendência detectada nos estudos mais recentes de que o termo competências gerenciais seja utilizado de modo a abranger competências de liderança, sendo uma estratégia viável tratá-las como inter-relacionadas e complementares (Yukl & Lepsinger, 2005). Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), inclusive, apontaram que estudos sobre liderança abarcam subtemas relativos a competências gerenciais, notadamente, quando o foco está em identificar dimensões, mensurar e desenvolver competências.

A concepção ora adotada inclui competências de liderança como uma das principais competências gerenciais, já que cabe ao gestor, enquanto líder, influenciar pessoas e equipes. Assim, é fundamental apresentar as principais teorias relativas à liderança. Para tanto, disponibiliza-se a Tabela 9, que resume os principais aspectos de cada abordagem da liderança.

Tabela 9.

Principais Aspectos das Abordagens de Liderança

Abordagem/período	Principais aspectos
<p>Abordagem dos Traços (surgimento no final dos anos 1800, teve seu ápice nos anos 1940 e tem repercussões até hoje)</p>	<p>Na abordagem dos traços, a liderança era considerada como inata, e importava apenas identificar quais características (físicas, psicológicas ou sociais) distinguiam os líderes dos não-líderes. A Teoria do Grande Homem é a mais proeminente do período, argumentando que a liderança depende de variáveis como altura, aparência, autoconfiança, carisma, desejo de liderar, energia, determinação, gênero, integridade, inteligência e sociabilidade (Jagd, 2009; Williams, Ricciardi, & Blackburn, 2006), mas não foi encontrado um grupo de características que determinasse a liderança em quaisquer situações (Chemers, 2000). Ainda se recorre bastante a essa abordagem em processos seletivos e em mecanismos de reforço da cultura organizacional que apostam em figuras heroicas que despontam em tempos de crise (Williams et al., 2006). As críticas alegam que esta abordagem detém pouca capacidade de predição (Robbins, 2005) por negligenciar aspectos importantes como as necessidades dos seguidores e o contexto situacional (Bass, 1990; Jesuino, 2005).</p>

Continua...

Conclusão Tabela 9 – *Principais Aspectos das Abordagens de Liderança*

Abordagem/período	Principais aspectos
<p>Abordagens comportamentais (surgimento nos anos 1940 e teve seu ápice até 1970, com repercussões nos dias atuais)</p>	<p>Na abordagem comportamental, a liderança era estudada em torno dos estilos e comportamentos de um líder efetivo, sobretudo, na sua relação com os seguidores (Robbins, 2005), e, assim, a liderança passou a poder ser treinada (Rothmann & Cooper, 2009). Merecem destaque as pesquisas e teorias que trataram de comportamentos voltados a pessoas e a resultados, bem como que investigaram a repercussão desses comportamentos na efetividade do líder (Sorenson & Goethals, 2004): (a) pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio - que defenderam que, na maioria dos casos, líderes voltados em alto grau a pessoas e a resultados, concomitantemente, costumam obter altos índices de desempenho e satisfação quando comparados aos que têm baixa pontuação em uma das duas dimensões; (b) pesquisadores da Universidade de Michigan - que consideram que líderes mais voltados a pessoas alcançam maior produtividade do grupo e satisfação com o trabalho do que líderes voltados a resultados; (c) Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton - que combinou os graus de ênfase do líder em pessoas e em resultados, gerando cinco estilos de liderança: empobrecida, clube de campo, autoritária, meio-termo, e de equipe; (d) Teorias X e Y de McGregor - que recomendam ao líder que adapte seu comportamento à sua equipe, orientando e motivando as pessoas do tipo X (resistentes e passivas) e oferecendo condições e recursos para as pessoas do tipo Y (altamente motivadas e proativas); e (e) a classificação de estilos de liderança de Lewin e colaboradores - que agruparam líderes em autocráticos (impositivos e centralizadores), laissez-faire (liberais e figurativos) e democráticos (justos e tendentes à participação) (Champoux, 2011; Lins, 2011; Robbins, 2005; Rodrigues, Ferreira, & Mourão, 2013).</p>
<p>Abordagens Contingenciais (surgimento nos anos 1960 e possui aceitação até a atualidade)</p>	<p>Na abordagem contingencial, a liderança é tida como fruto das condições impostas pelo contexto (ambiente de trabalho, características dos seguidores, habilidades do grupo, mudanças na legislação, novas tecnologias, entre outros aspectos) (Sorenson & Goethals, 2004; Vroom & Jago, 2007). As teorias mais proeminentes são: (a) o Modelo de Fiedler - que ponderou o estilo gerencial e o grau de domínio que o líder tem em relação à situação; (b) a Teoria caminho-meta de House - que orientou os líderes a mostrarem aos seus seguidores o caminho mais eficiente na realização de objetivos, reduzindo, assim, as dificuldades enfrentadas; (c) a Teoria de Hersey e Blanchard - que propôs uma forma de graduar comportamentos de liderança a depender da experiência e da maturidade motivacional dos subordinados; (d) a Teoria de Vroom - que orientou como o líder pode envolver os seguidores nas decisões em função de diversas variáveis; e (e) a Teoria de Tannenbaum e Schmidt - que orientou o líder a avaliar sua própria força, a força dos subordinados e a força da situação antes de optar sobre o comportamento a adotar (Armandi et al., 2003; Buono, Bowditch, & Lewis III, 2002; Krumm, 2001; Lins, 2011; Rodrigues et al., 2013; Williams et al., 2006).</p>
<p>Abordagens Contemporâneas (surgimento a partir dos anos 1980 até a atualidade)</p>	<p>Na abordagem contemporânea, há uma integração cumulativa entre as abordagens anteriores, em que a liderança é vista como processo de ajuste contínuo (Armandi et al., 2003; Tosi & Mero, 2003). Os estudos das características de liderança, por exemplo, a partir do modelo Big Five de personalidade, parecem ter resgatado elementos da Teoria dos traços ao considerarem que extroversão, abertura para novas experiências e conscienciosidade são preditores da liderança efetiva (Lins, 2011). O mesmo ocorre com a Liderança carismática, que aponta que a efetividade do líder é fruto de características heroicas, extraordinárias e não-convencionais na visão dos seguidores, tais como, assertividade, autoconfiança e protagonismo nas mudanças. Pode-se dizer também que as teorias da Liderança transformacional (líder compreensivo, inspirador e confinante na equipe) e da Liderança transacional (líder pautado por negociações, trocas e punições) são exemplos de retomada das abordagens comportamental e contingencial. Há espaço ainda para mencionar outras abordagens contemporâneas: (a) Superliderança – focada na formação das pessoas, estimulando-as à independência da figura de líderes formais (Bryman, 2004); (b) liderança compartilhada – quando os membros das equipes lideram uns aos outros coletivamente (Avolio et al., 2009); (c) Teoria da troca entre líder-membro (LMX) – que considera que a liderança surge de parcerias eficazes entre líderes e seguidores (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997); (d) Liderança servil ou servidora – cujo pressuposto básico é de que o líder precisa servir mais do que ser servido pelos liderados (Akuchie, 1993); (e) Liderança espiritual, que preza por um ambiente de trabalho com humanidade e altruísmo; (f) e-Leadership ou Liderança virtual, que é dedicada às relações de teletrabalho ou com jornadas exercidas em diferentes horários ou locais; e (g) Liderança autêntica ou Liderança ética, que prima pela moralidade, comportamentos transparentes e fomento ao compartilhamento de informações e de decisões (Bass, 1997; Chang & Lee, 2007; Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).</p>

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base em revisão de literatura.

Vale destacar que, embora a liderança seja uma temática bastante ampla, quando se trata da abordagem de competências gerenciais, fala-se em “competência de liderança”, em escopo

mais restrito, voltado a como o gestor lida com as pessoas e mobiliza equipes de trabalho, influenciando-as em direção a um propósito.

Por isso, o presente estudo tratará competências gerenciais em sentido amplo, nos termos da Figura 3, e equiparadas a competências de gestão, abrangendo tanto competências gerenciais propriamente ditas (dimensão objetiva – voltada a objetos, coisas, recursos), quanto competências de liderança (dimensão subjetiva – voltada aos sujeitos, pessoas, equipes) (Fagundes & Seminotti, 2009), sendo essa a proposta de solução a esse impasse teórico-conceitual identificado.

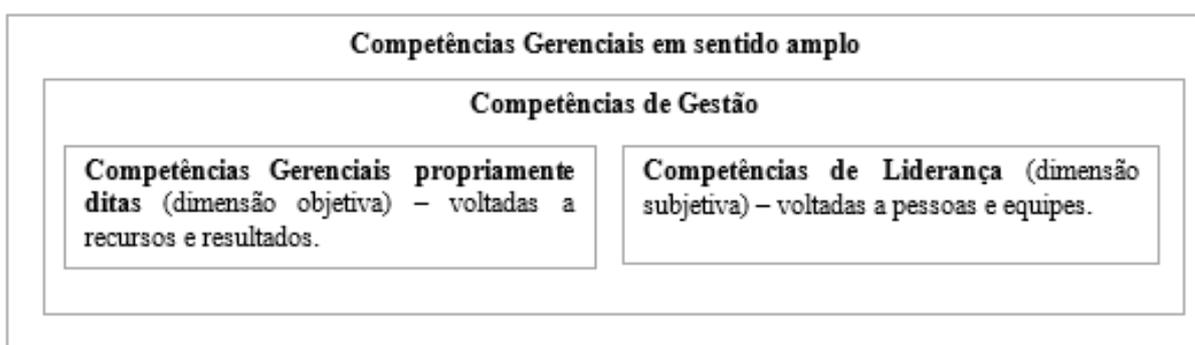


Figura 3. Relações entre Competências Gerenciais em Sentido Amplo, Competências de Gestão, Competências Gerenciais Propriamente Ditas e Competências de Liderança.

Fonte: elaborada pelo autor com base em Fagundes, P. M., & Seminotti, N. A. (2009). Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33

Em que pese toda essa discussão quanto às tênues e confusas delimitações entre competências gerenciais e de liderança, mais vale à literatura identificar quais são as competências dos gestores ou líderes e como captá-las, medi-las e desenvolvê-las, pois, afinal, o que, de fato, importa às organizações é dispor de pessoas que possam ser gestores e líderes ao mesmo tempo (Buttigieg & West, 2013; Zaleznik, Mintzberg, & Gosling, 2003).

Apresentados tanto as unanimidades quanto os principais impasses afetos a competências gerenciais detectados na literatura, bem como discutidos quais os entendimentos serão adotados neste estudo, já é possível eleger a definição de competências gerenciais, que é a de proposta por Freitas (2016, p. 36), baseada em estudo bibliográfico e análise de conteúdo, como ilustrado na Figura 4.

Conforme foi antecipado, não será adotado, neste trabalho, o caráter apenas potencial das competências gerenciais, assim, a definição adotada será ligeiramente adaptada, com a exclusão do termo “potenciais”:

Competências Gerenciais são comportamentos observados [ou potenciais], por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (Freitas, 2016, p. 36).

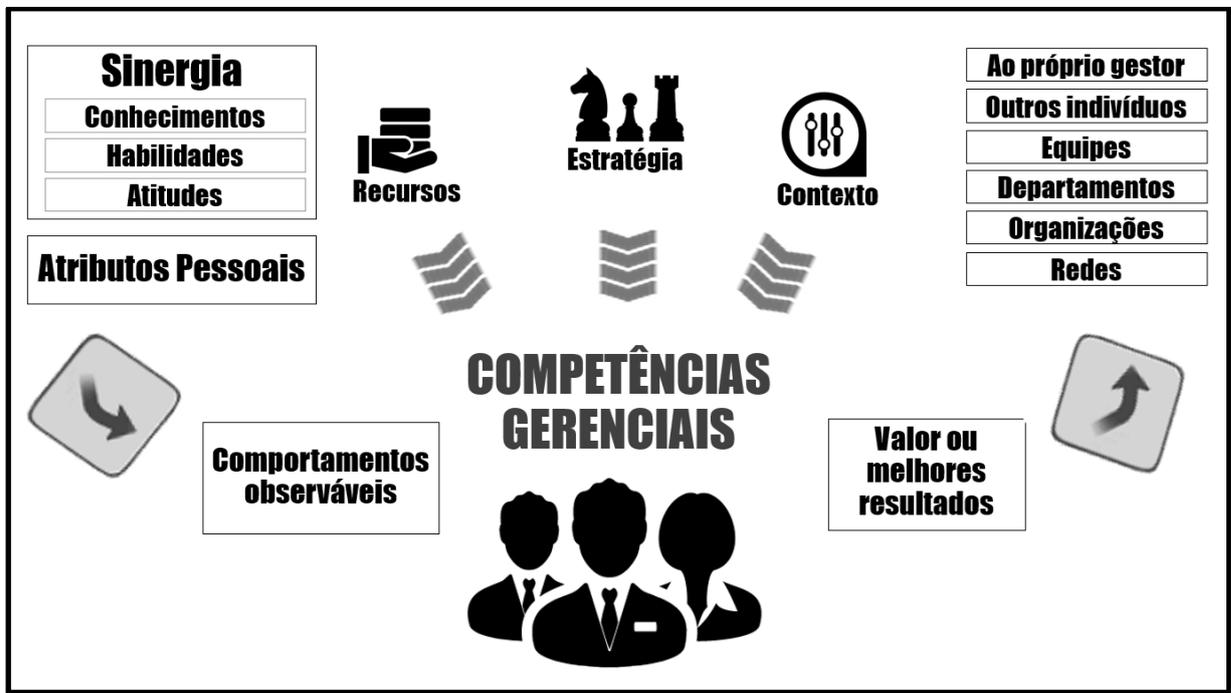


Figura 4. Esquema Ilustrativo da Definição de Competências Gerenciais

Fonte: elaborada pelo autor

Acredita-se que essa definição é aplicada a ambientes públicos e contempla todos os elementos nucleares presentes na Tabela 6, além de considerar as dificuldades conceituais enfrentadas pela literatura da área em adotar definições coesas e convergentes. Assumida essa definição constitutiva, passa-se a apresentar as principais Teorias relacionadas a competências gerenciais identificadas na revisão de literatura.

Por fim, vale mencionar que, embora haja distinções entre chefe, supervisor, gerente e líder, este estudo pretende privilegiar uma abordagem dialógica que enfatize a harmonia entre essas atividades, reforçando a relevância de todas e, assim, faz-se opção pela expressão “gestor” como forma de englobar todas as demais expressões e, assim, considerar as competências gerenciais em sentido mais amplo.

2.2.2 Teorias e Modelos Relacionados a Competências Gerenciais

Teorias, modelos e classificações são importantes para a compreensão de fenômenos. Entre seus benefícios estão a replicação e adaptação de boas práticas, e a viabilidade do compartilhamento, comparação, e troca de informações. No entanto, deve-se atentar para o fato de que, assim como a sociedade, os modelos e classificações precisam estar em constante evolução. Além disso, deve-se recorrer a eles com cautela, já que podem limitar o aprendizado de outras concepções (Fabian, 2000).

O interesse pela atuação gerencial já era evidente desde o início dos estudos organizacionais e se mostrava presente em teorias, modelos e classificações (Kovačič & Rus, 2015; McHenry & Strønen, 2008; Santos et al., 2015). Quinn *et al.* (2003) elencaram as principais contribuições das teorias organizacionais e as respectivas atividades gerenciais de destaque, nos termos da Tabela 10.

Tabela 10.

Contribuições Teóricas para o Estudo das Competências Gerenciais e Principais Atividades dos Gestores

Teoria	Principal contribuição	Principais atividades dos Gestores
Teoria Clássica de Administração Científica (Taylor)	Racionalização do trabalho e eficiência	Selecionar sistematicamente trabalhadores; adequar os melhores trabalhadores às tarefas; treinar; compor e ofertar incentivos; e apoiar os trabalhadores, sobretudo, no planejamento da melhor forma com a qual uma tarefa poderia ser desempenhada.
Teoria Clássica (Fayol)	Integração de pessoas e unidades, já que se fomentava a extrema especialização	Dar ordens; aplicar sanções justas; elaborar plano para que os subordinados executem; providenciar o pagamento de um salário justo; e promover a ordem e a harmonia entre pessoas e unidades.
Teoria das Relações Humanas (Mayo)	Consideração da influência da informalidade	Atuar como mentor; demonstrar empatia; fomentar o trabalho em equipe; gerir conflitos; atentar para os fatores motivacionais; e contribuir para o processo de desenvolvimento dos funcionários.
Teoria Burocrática (Weber)	Valorização dos processos internos e da divisão do trabalho	Definir claramente as responsabilidades dos trabalhadores; selecionar trabalhadores de modo objetivo e com base em seu mérito e domínio técnico; decidir objetivamente, fundamentando seus argumentos por escrito; e padronizar as tarefas e compilá-las em manuais.
Teorias Contingencial e Sistêmica	Consideração da imprevisibilidade ambiental e da flexibilidade organizacional	Decidir rapidamente, analisando diferentes cenários; negociar com astúcia política; inovar continuamente; agir com criatividade; e gerir mudanças e riscos.

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com base em Quinn et al. (2003)

Além dessas teorias consideradas tradicionais, merecem destaque também as Teorias constantes da Tabela 11.

Tabela 11.

Teoria e Respectivo Papel do Gestor

Teoria	Principal contribuição	Papel do gestor
Dependência de Recursos	Sustenta-se um amoldamento da organização às coações do ambiente, mas defende-se uma visão voluntarista, em que as pessoas podem contribuir para que a organização se adéque ao ambiente de modo menos traumático.	Os gestores reconhecem a necessidade de inovar e passam a gerenciar as intercorrências ambientais, detectando e aproveitando oportunidades para consecução de recursos que possibilitam resultados organizacionais (Macedo & Pinho, 2015).
Institucionalismo	No embate entre escolher a alternativa de maior legitimidade e a que garanta maior eficiência, defende-se a primeira opção, pois se privilegia uma visão determinista, em que as pessoas devem se conformar com as imposições ambientais. A força do contexto ou do ramo organizacional sempre será maior que o poder das pessoas.	Modelar a organização em conformidade com posturas previamente legitimadas pelas organizações-parâmetro a partir dos costumes, da tradição, da cultura e das normas adotadas coletivamente (Dimaggio & Powell, 1983).
Capacidades Dinâmicas	Defende-se a capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas mesmo em um ambiente dinâmico, em mutação (Dosi, Nelson, & Winter, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).	Alavancar competências individuais e organizacionais, gerando vantagem competitiva sustentável (Teece et al., 1997). Espera-se dos gestores uma visão de longo prazo, o aproveitamento de oportunidades, o desenvolvimento de competências, e a capacidade de adaptação constante.
Agência	Preconiza que propriedade e controle das organizações são designados a pessoas distintas: principal e agente (acionistas e gestores, respectivamente), mas estes últimos devem tomar decisões com o intuito de maximizar a riqueza de todos os acionistas, e não a sua própria utilidade pessoal.	Alinhar a comunicação com os acionistas (principal) de modo que se forme ou se mantenha uma estrutura hierárquica formal que sustente o cumprimento de objetivos e o controle administrativo (Scott, 1998). Espera-se que os gestores (agentes) apresentem competências como tomada de decisão, organização e controle, comunicação, e orientação para resultados.

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base na literatura

Vale mencionar ainda algumas teorias específicas do setor público que trouxeram contribuições para o estudo das competências gerenciais por considerarem tanto relações entre política e burocracia, quanto a atenção às necessidades dos cidadãos (Tabela 12).

Tabela 12.

Teoria Relativa ao Setor Público e Respectivo Papel do Gerente

Teoria	Principal contribuição	Papel do gerente
Teoria de motivação para o Setor Público (PSM)	Argumenta-se que os estereótipos negativos das organizações públicas tendem a ofuscar sua capacidade de resposta e eficácia (Rainey & Steinbauer, 1999). Várias pesquisas mostraram que algumas organizações públicas têm um alto nível de eficiência, eficácia e satisfação do cliente quando comparadas ao setor privado (Rainey, 2009).	Estimular a motivação nos servidores públicos para que possam melhor servir aos outros e proteger o interesse público, uma vez que essa motivação proporciona maior desempenho (Brewer & Brewer, 2011).
Teoria do Valor Público	O valor público vai além da discussão da eficiência no desempenho governamental para resultados, mas depende da geração de impacto na atuação do poder público em termos do que seria seu propósito estratégico.	Provisionar o valor público por meio da interação entre Estado, mercado e sociedade civil, identificando o que é importante e valioso para os cidadãos (propósitos valiosos), criando uma coalização de atores-chave capaz de legitimar determinadas ações e lhes garantir sustentabilidade (ambiente autorizador), e viabilizando os meios e recursos para que a organização gere valor público (capacidade operacional) (Benington & Moore, 2010; Saad, 2015).

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base na literatura

Além das teorias apresentadas, alguns autores seminais merecem ser mencionados. É o caso de Robert L. Katz (1955), que mapeou as habilidades de um administrador, abrangendo: habilidades técnicas (especializadas e relativas à área de atuação); habilidades humanas (relativas ao trabalho em equipe e cooperação); e habilidades conceituais (relacionadas à visão sistêmica e às complexidades dos aspectos internos e externos à organização). Segundo esse autor, o nível hierárquico de atuação do administrador interfere nas habilidades requeridas. Por sua vez, o nível operacional depende mais de habilidades técnicas, assim como o nível estratégico necessita de mais habilidades conceituais. Já o nível tático exige que as três habilidades sejam manifestadas praticamente na mesma proporção, nos termos da Figura 5.

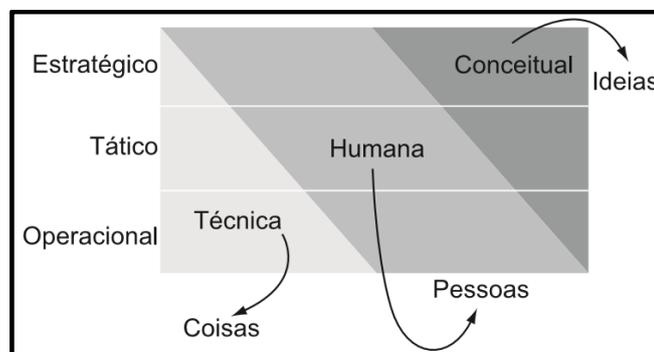


Figura 5. Habilidades Necessárias ao Administrador Propostas por Katz (1955)

Fonte: Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Leonardi, J., Lopes, L. F., Ribeiro, S. F., & Wilhelm, P. P. H. (2010). Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil (p. 127). *Gestão & Produção*, 17(1), 123-136.

Destaque-se também Mintzberg (1973), que definiu os dez papéis gerenciais a partir de investigação com gestores de uma escola, uma empresa de tecnologia, um hospital, uma consultoria e um mercado, sendo todas elas organizações de médio ou grande porte, identificando funções interpessoais, informacionais e decisórias decorrentes da autoridade formal, como demonstra a Figura 6, embora compreenda que a atividade gerencial não é facilmente fragmentada, mas representa um todo integrado (Kovačič & Rus, 2015).

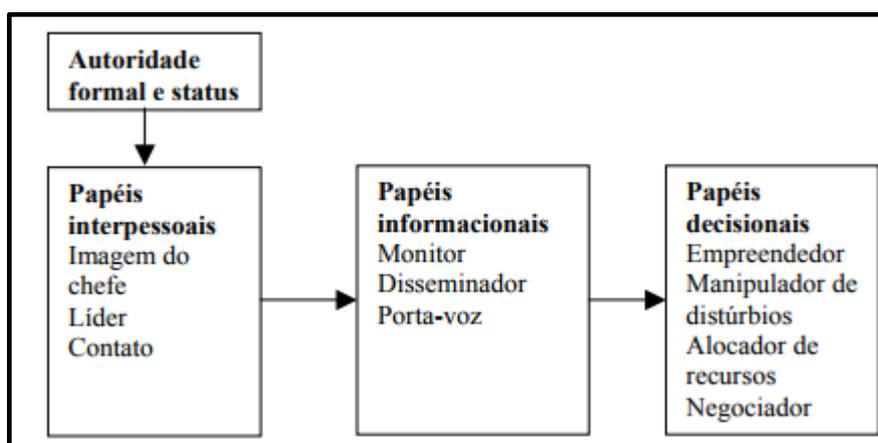


Figura 6. Habilidades Necessárias ao Administrador

Fonte: traduzida de Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work* (p. 59) New York: Harper & Row

Os papéis interpessoais englobam atividades gerenciais relacionadas a: obrigações cerimoniais (imagem de chefe); responsabilidade pelo trabalho desempenhado pelos colaboradores de sua unidade (líder); e busca por informações a partir da interação com pessoas, ainda que informal e verbalmente (contato). Já os papéis informacionais abrangem: a análise e a busca por informações no ambiente externo (monitor); o compartilhamento e distribuição de boa parte dessas informações no âmbito de sua unidade (disseminador); e o repasse de algumas informações a pessoas de fora de sua unidade (porta-voz). E, por fim, os papéis decisórias tratam de atividades gerenciais referentes a: adaptação a mudanças ambientais (empreendedor); respostas involuntárias às pressões (manipulador de distúrbios); decisão quanto à alocação de recursos na unidade (alocador de recursos); e negociações (negociador), que é uma das atividades mais recorrentes, segundo Mintzberg (1973).

Além desses estudos, considerados seminais, é necessário apresentar modelos e classificações de competências gerenciais. Mas, considerando o volume e abrangência de informações relativas à classificação das competências gerenciais e seus respectivos modelos,

será exposto, neste estudo, um breve resumo de cada modelo/classificação, abordando, em especial, as dimensões e a lógica de agrupamento das competências, quando isso for explicitado pelos autores. Caso haja interesse de aprofundamento a respeito de algum dos modelos, ou necessidade de conhecer melhor o contexto em que foram desenvolvidos, as justificativas para a sua criação, bem como as implicações, repercussões e limitações, recomenda-se uma consulta à obra original.

Quanto a modelos, classificações ou categorizações de Competências Gerenciais, alguns merecem ser destacados em virtude de sua amplitude de aceitação acadêmica, bem como por sua aderência ao setor público em estudos empíricos. Nesse sentido, foram identificados os seguintes modelos: Quinn (1988); Metcalfe e Richards (1989); Fleishman et al. (1991); Holmes e Joyce (1993); Yukl (1998); Competencies for Senior Managers (Hondeghem & Vandermeulen, 2000); Senior Executive Leadership Capability Framework (Australian Public Service Commission [APSC], 2004); Goleman, Boyatzis, e McKee (2002); Bourgault et al. (2006); Key Leadership Competencies Model (Canada Public Service Agency [CPSA], 2006); Executive Core Qualifications (United States Office of Personnel Management [US-OPM], 2010); D'Amélio e Godoy (2009); Chief Executive Competency Profile (State Services Commission [SSC], 2009); Mintzberg (2010); Pereira (2010); El-Baz e El-Sayegh (2010); Teixeira, Silva, e Lima (2011); SMS Competency Framework (Department of Public Service Administration [DSPA], 2011); Amaral (2006); Mendonça, Paiva, Padilha, e Barbosa (2012); Civil Service Competency Framework (Civil Service Human Resources [CSHM], 2012); Gal (2013); e Local Government 360 (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013).

O Modelo de competências gerenciais de Quinn (1988) pode ser considerado um “modelo formado por modelos”, já que modelos antagônicos e complementares convivem num mesmo sistema (Monteiro & Pantoja, 2015). Os quatro modelos constituintes são:

(1) Modelo das metas racionais (abrange os papéis de produtor e diretor sob influência da Teoria Clássica e Administração Científica, englobando competências voltadas a tarefas, resultados, gestão do tempo, distribuição de atividades, entre outras);

(2) Modelo das Relações Humanas (abrange os papéis de mentor e facilitador sob a influência da Escola das Relações Humanas, englobando competências gerenciais como gestão de pessoas e equipes, motivação, gestão de conflitos, desenvolvimento da equipe, comunicação, e liderança participativa);

(3) Modelo dos processos internos (abrange os papéis de coordenador e monitor sob a influência da Teoria Burocrática, tratando de competências gerenciais voltadas à gestão do desempenho, monitoramento, controle, padronização e qualidade); e

(4) Modelo dos Sistemas abertos (abrange os papéis de negociador e inovador sob a influência das Teorias Contingencial e Sistêmica, agregando competências gerenciais voltadas a mudanças, ambiente externo, negociação, redes, parcerias, e captação de recursos).

Os oito papéis e os quatro modelos estão organizados em quatro dimensões a depender do grau de flexibilidade ou controle (eixo vertical) e do foco predominante, seja interno ou externo (eixo horizontal), conforme demonstrado na Figura 7.

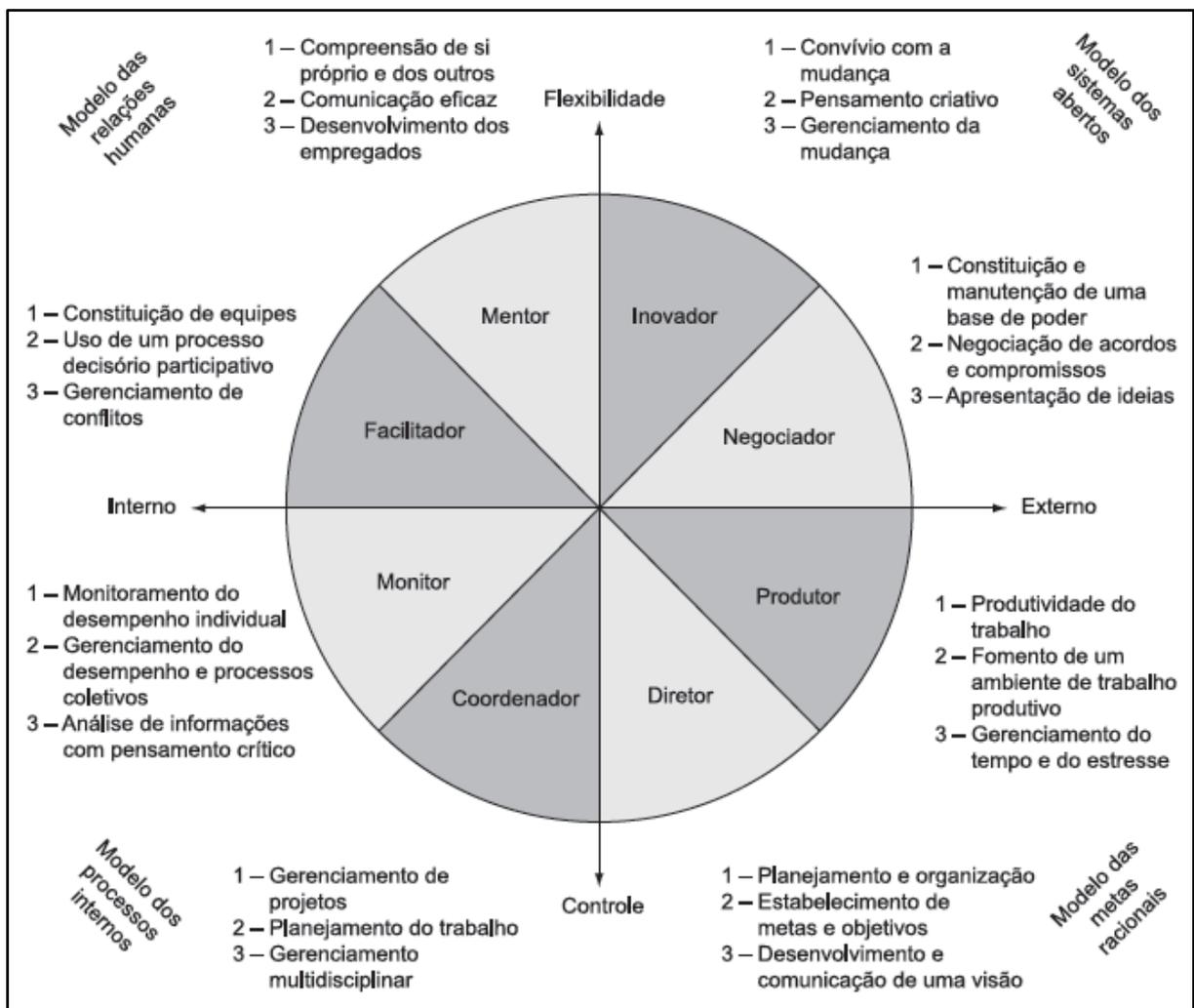


Figura 7. As Competências e Papéis dos Líderes na Tabela de Valores Competitivos

Fonte: Quinn, R., Thompson, M., Faerman, S., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (p. 17). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Avalia-se que o principal ponto forte da estrutura conceitual idealizada por Quinn (1988) é a ideia de que a expressão e a prevalência temporária de competências gerenciais de um dos quatro modelos não acarretam desprezo aos demais, pois os valores, ainda que

antagônicos, serão requeridos em breve, já que a atuação do gestor exige múltiplos papéis ao longo de um só dia de trabalho (Monteiro & Pantoja, 2015). Assim, considera-se que, embora não tenha sido idealizado especificamente para o setor público, o Modelo Quinn (1988) foi utilizado em diversos estudos no setor, sendo, portanto, de grande relevância para o presente estudo.

O Modelo de Metcalfe e Richards (1989) concentra-se nas competências de dirigentes públicos e é composto por quatro papéis: integrador - agrega competências voltadas à mobilização de pessoas para que, conjuntamente, persigam determinado objetivo; administrador – agrupa competências voltadas à gestão de processos, regulamentos e rotinas; produtor – conjuga as competências voltadas à produtividade sem negligenciar a qualidade; e inovador – trata das competências voltadas à modernização de decisões e ao fomento à novas soluções organizacionais. Os referidos autores organizam esses papéis em dimensões, de acordo com o grau de aproximação com os extremos: estabilidade *versus* mudança e regularidade (manutenção) dos procedimentos *versus* melhoria nos resultados, conforme Figura 8.



Figura 8. Modelo de Metcalfe e Richards (1989)

Fonte: Metcalfe, L., & Richards, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. (p. 72). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Versión española de *Improving Public Management* (1987). London, UK: Sage Publications.

O modelo de funções de liderança de Fleishman et al. (1991) considera quatro dimensões do comportamento do líder: (1) Pesquisa e estruturação de informações, que envolve a aquisição, organizando e avaliação de informações, bem como o seu acompanhamento e controle; (2) Uso de informações na solução de problemas, que abrange a identificação de necessidades de informação, o planejamento e a coordenação do uso das informações, além de sua comunicação; (3) Gestão de pessoas, que envolve a captação alocação, desenvolvimento,

motivação e aproveitamento e monitoramento das pessoas; e (4) Gestão de recursos materiais, que abarca a obtenção, manutenção, utilização e monitoramento dos recursos materiais.

A Figura 9 ilustra o fluxo processual contínuo entre as funções de liderança proposto por Fleishman et al. (1991), que se inicia e finaliza com as dimensões relacionadas a informações, bem como permeia a gestão de pessoas e de recursos materiais.

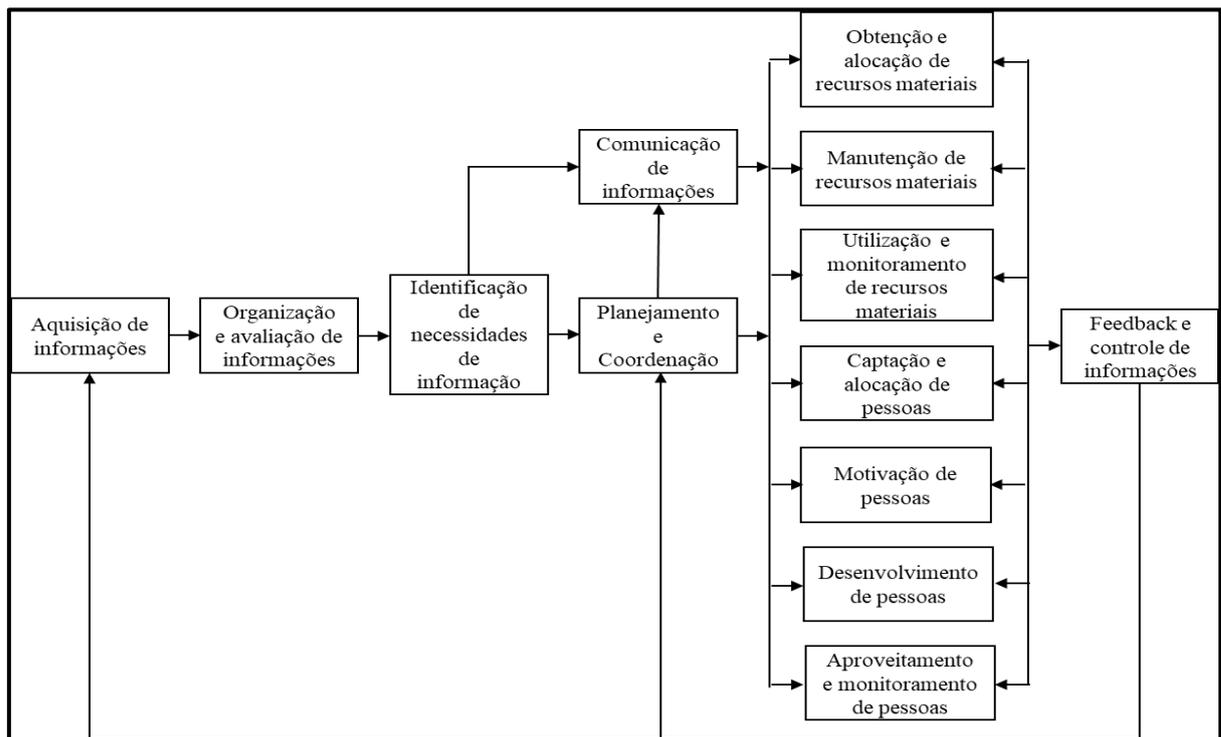


Figura 9. Inter-relações entre Dimensões do Comportamento do Líder

Fonte: traduzido de Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation (p. 268). *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

O Modelo proposto por Holmes e Joyce (1993) aborda as competências gerenciais como descrições de ações, um modo de comportamento ou um desempenho que um gestor deve ser capaz de demonstrar, inclusive, em novas situações dentro da área ocupacional. Esse desempenho gerencial foca a ênfase em três dimensões: abordagem focada no trabalho, abordagem focada na pessoa e abordagem centrada no papel.

A abordagem focada no trabalho trata da identificação dos requisitos técnicos do trabalho gerencial e das tarefas-chave (microcompetências) executadas pelos gestores, independentemente da pessoa que as exerce, aproximando-se do funcionalismo, que prevalece na literatura voltada a competências gerenciais. Já a abordagem centrada na pessoa considera

que a expressão de competências de um gestor depende de aspectos-chave da pessoa que ocupa o trabalho gerencial em questão, tais como, a experiência pessoal, a biografia, o background, as aspirações valores, motivação, e até mesmo a personalidade do gestor (macrocompetências), e se volta a questões mais complexas, que exigem conhecimento tácito e criatividade. E, por fim, a abordagem centrada no papel considera o contexto social, a interação entre o gestor e outras pessoas, o papel exercido pelo gestor, a figura do líder, a autoridade formal, e a representação assumida.

A Figura 10 ilustra os três pilares (abordagens) que irão definir a expressão de competências gerenciais, segundo Holmes e Joyce (1993).

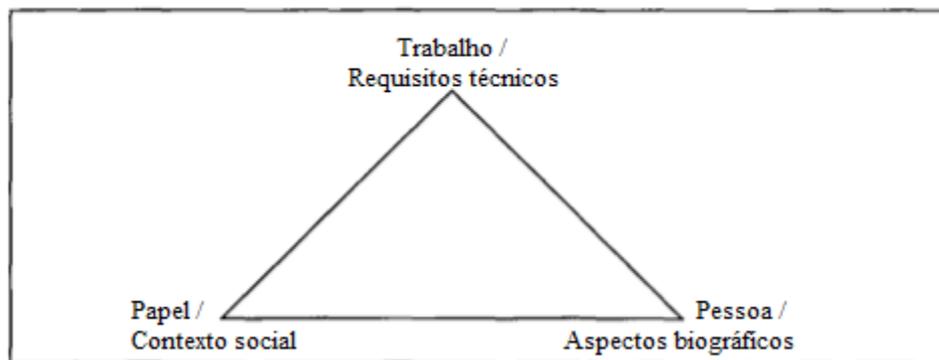


Figura 10. Modelo Alternativo de Desempenho Gerencial

Fonte: traduzida de Holmes, L., & Joyce, P. (1993). Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process (p. 45). *Personnel Review*, 22(6), 37-52.

O modelo de competências gerenciais proposto por Yukl (1998) agrupa a atuação gerencial em duas dimensões principais: Administrar o trabalho e Administrar relações (Fleck & Pereira, 2011), como ilustra a Figura 11. Esse modelo teórico de Yukl (1998) vem sendo utilizado em diversos trabalhos estrangeiros, a exemplo de Dasborough (2006) e Amabile, Schatzel, Moneta, e Kramer (2004), e brasileiros, como Freitas (2006) e Pinto (2003).

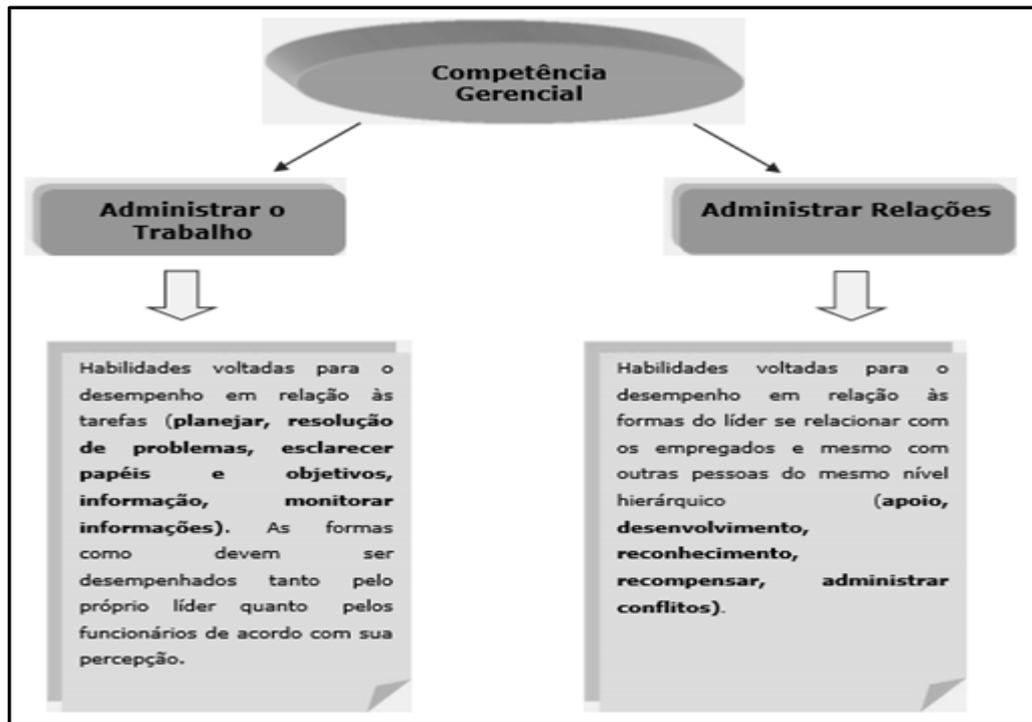


Figura 11. Modelo de Yukl (1998) sobre Perfil de Liderança

Fonte: Fleck, C. F., & Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil (p. 290). *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301.

O modelo holandês desenvolvido por Hondeghem e Vandermeulen (2000), também conhecido como *Competencies for Senior Managers*, é um dos modelos que delimita competências específicas para os altos executivos (gestores seniores). Nesse modelo, há 28 competências gerenciais organizadas em 7 clusters (4 competências para cada cluster): 1) governança coerente (visão sobre o futuro, orientação de metas, competências para atuar em rede, liderança inspiradora); 2) comportamento interpessoal (saber ouvir, sensibilidade interpessoal, comportamento flexível, desenvolvimento de colaboradores); 3) eficácia operacional (iniciativa, controle, delegação, agilidade); 4) sensibilidade na governança (consciência ambiental, alinhamento a práticas de governança, integridade, dedicação); 5) resolução de problemas (análise de informação, tomada de decisão, flexibilidade na argumentação, foco em resolver); 6) impacto na exposição de ideias (oratória, autoconfiança, persuasão, segurança); e 7) resiliência (energia, resistência ao estresse, motivação para o desempenho, capacidade de aprendizagem).

Um modelo que preconiza competências gerenciais específicas para altos gestores é o australiano, Senior Executive Leadership Capability Framework (APSC, 2004), ilustrado pela Figura 12, que contempla 22 competências gerenciais e as organiza em 5 núcleos: 1) Pensamento Estratégico (inspira um propósito ou direção, concentra-se estrategicamente, aproveita

informações e oportunidades, demonstra capacidade crítica, revela inteligência e bom senso); 2) Relações Produtivas de Trabalho (cultiva relacionamentos internos e externos, facilita cooperação e parcerias, respeita valores, diferenças individuais e diversidade, desenvolve pessoas); 3) Orientação para Resultados (desenvolve capacidade organizacional e capacidade de resposta, atua com segurança e expertise profissional, conduz e implementa mudanças e lida com incertezas, garante a entrega dos resultados esperados); 4) Demonstra motivação e integridade (demonstra ânimo para servir à sociedade, atua com profissionalismo e honestidade, assume riscos e demonstra coragem, compromete-se com a ação, apresenta resiliência, demonstra autoconhecimento e comprometimento com o seu próprio desenvolvimento); e 5) Comunicação e Influência (comunica-se com clareza, sabe ouvir, compreende e adapta sua linguagem ao público-alvo, negocia persuasivamente).



Figura 12. Modelo do Governo Australiano - Senior Executive Leadership Capability Framework
 Fonte: Australian Public Service Commission (2004) *The Integrated Leadership System* (p. 6). Canberra: Commonwealth of Australia. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/apcity/unpan030526.pdf>

Goleman et al. (2002) propuseram um modelo de competências gerenciais, tendo sido esse modelo traduzido e adaptado ao contexto brasileiro por Fagundes e Seminotti (2009), conforme ilustra a Figura 13. De acordo com esse modelo, as competências gerenciais são agrupadas em duas dimensões (domínio pessoal e social) que se subdividem em quatro dimensões. No domínio pessoal, estão incluídos a autoconsciência (emocional, autoavaliação

precisa e autoconfiança) e a autogestão (autocontrole, transparência, adaptabilidade, superação, iniciativa e otimismo). Já no domínio social, são elencadas as competências gerenciais voltadas à consciência social (empatia, consciência organizacional e serviço) e as voltadas à administração de relacionamentos (inspiração, influência, desenvolvimento de pessoas e equipes, atuação como agente de mudanças, gestão de conflitos, trabalho em equipe e colaboração).

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
DOMÍNIO PESSOAL	DOMÍNIO SOCIAL
AUTOCONSCIÊNCIA	CONSCIÊNCIA SOCIAL
AUTOGESTÃO	ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Figura 13. Competências de Liderança de Goleman et al. (2002)

Fonte: baseado em Fagundes, P. M., & Seminotti, N. A. (2009). Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico (p. 2). *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Por sua vez, Bourgault et al. (2006) identificaram catorze competências para gestores do setor público. Para esses pesquisadores, o setor público proporciona que os gerentes desempenhem basicamente três atividades: 1) gerenciar recursos públicos, supervisionando o desenvolvimento de políticas, programas e serviços; 2) supervisionar outros gerentes, profissionais e funcionários técnicos; e 3) cumprir obrigações que, muitas vezes, excedem os limites de sua unidade administrativa. Para a realização dessas funções, são necessárias 14 competências gerenciais, conforme disposto na Tabela 13.

Tabela 13.

Competências Gerenciais Segundo Bourgault et al. (2006)

Competência Gerencial	Exemplos de comportamentos relacionados
Conhecimento político	Analisar as complexidades do setor público e as aspirações dos políticos, fornecendo pareceres objetivos e não partidários com base na informação mais abrangente disponível; adotar atitudes proativas para apoiar a administração na implementação de seus programas.
Habilidades táticas e estratégicas	Compreender o funcionamento do aparelho governamental, dos fundamentos e processos da administração pública e de sua própria organização; avaliar constantemente o impacto das políticas públicas; considerar as múltiplas dimensões de sua organização; aproveitar oportunidades e mudanças; inovar, ponderando os riscos políticos associados.
Visão e Inovação	Enfrentar problemas e otimizar recursos com criatividade; promover abertura a novas ideias e planos, bem como a modernização do setor público; visualizar impactos sistêmicos de suas ações; buscar melhores maneiras de fazer o trabalho, incentivando a experimentação de novos métodos.
Gestão de complexidades, adaptabilidade e aprendizagem contínua	Analisar o ambiente em mudança, adaptando suas ações às demandas de uma sociedade em evolução; demonstrar segurança e tranquilidade diante de novos problemas complexos na gestão pública; adaptar suas ações como parte de um processo de aprendizado contínuo para si, seus subordinados e suas organizações; buscar novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, formal e informalmente.

Continua...

Conclusão Tabela 13. Competências Gerenciais Segundo Bourgault et al. (2006)

Competência Gerencial	Exemplos de comportamentos relacionados
Liderança	Encorajar pessoas a aceitarem e protagonizarem mudanças; exercer influência, persuadir e inspirar a atuação das pessoas; tomar decisões difíceis, mesmo quando causam descontentamento, tentando reunir as pessoas em torno dessas decisões; desafiar noções pré-concebidas e o <i>status quo</i> .
Inteligência emocional	Conhecer a si mesmo e lidar com suas emoções e reações; expressar suas emoções com moderação e no momento apropriado; demonstrar sensibilidade às emoções dos outros, levando-as em consideração em situações delicadas.
Gestão de recursos humanos	Demonstrar respeito autêntico e interesse pelas pessoas; apoiar os funcionários em seu trabalho; inspirar e manter confiança; dar autonomia; motivar a um melhor desempenho; atentar para desafios organizacionais como sucessão, dimensionamento da força de trabalho, inclusão de jovens, gestão da diversidade etc.; perceber a diversidade de perfis, valores e expectativas como oportunidades; lidar com as relações informais; resolver conflitos rapidamente; saber reconhecer, recompensar, punir e dispensar funcionários.
Gestão do conhecimento	Construir, adquirir, atualizar, desenvolver e aplicar conhecimentos nas organizações públicas; classificar informações para identificar o conhecimento que é importante para a organização; atentar para desenvolvimentos tecnológicos decorrentes de novos conhecimentos que possam ajudar a organização.
Prática de valores éticos	Tomar decisões que nem sempre podem ser baseadas em regras claras ou códigos formais; lidar com as pressões dos lobbies, que aumentam e estão cada vez mais refinadas e contraditórias; analisar o caso concreto e usar a autoridade discricionária, aplicando valores éticos, boas práticas e princípios da gestão pública moderna; promover a conduta ética, em palavras e atos; fornecer informações completas e oportunas aos superiores.
Comunicação e Negociação	Saber ouvir; conectar-se dentro e fora de sua unidade administrativa; saber falar com a mídia, o público e os políticos; ajustar a comunicação a depender da informação a transmitir, do público-alvo, do propósito e do contexto; transmitir o significado de mudança; desenvolver, articular e projetar uma visão clara e coerente; negociar com habilidade e eficácia duradoura, privilegiando uma abordagem ganha-ganha, desde que assegurado o interesse público.
Conhecimento tecnológico	Demonstrar interesse por novas tecnologias e, particularmente, as novas tecnologias de informação e comunicação, já que modernizam a administração pública, reduzem custos, e facilitam o acesso a serviços públicos; identificar mudanças desejáveis nas estruturas internas, nos métodos operacionais e nos requisitos para o acesso à informação.
Gerenciando desempenho, riscos e empreendedorismo	Responsabilizar-se pelo desempenho de suas unidades; definir expectativas de desempenho por meio de critérios e indicadores; esclarecer papéis e responsabilidades; encorajar o empreendedorismo e a iniciativa por parte dos funcionários; identificar riscos associados às decisões e projetos, avaliando a probabilidade e a magnitude desses riscos; gerenciar o risco, adotando medidas para prevenir sua ocorrência e mitigar o impacto se ocorrerem.
Parcerias e redes	Reconhecer oportunidades de trabalhar com organizações de todos os tipos a fim de melhorar o desenvolvimento de políticas públicas e programas e a prestação de serviços públicos; estabelecer parcerias e criar redes capazes de obter o suporte e o envolvimento ativo dos parceiros; compartilhar o espaço de trabalho, a informação, o risco, os recursos humanos, materiais e financeiros e a tomada de decisões, resguardando o interesse público.
Abertura para Nova Governança	Compreender a natureza e os limites do novo papel dos cidadãos e dos lobbies na formulação de políticas públicas e na prestação de serviços; interagir e trabalhar com os cidadãos, agora vistos não como sujeitos, mas como "proprietários" de recursos públicos; ouvir, consultar, dialogar e atuar em conjunto com cidadãos e grupos sem perder de vista o interesse público e as regras democráticas; contribuir para a transparência e a disponibilidade de informações.

Nota. Fonte: baseada em Bourgault, J., Charhi, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables (pp. 94 a 104). *Public personnel management*, 35(2), 89-119.

O modelo do governo canadense é conhecido como Key Leadership Competencies Model (CPSA, 2006) e organiza as competências gerenciais em 4 dimensões, conforme consta na Figura 14, exposta logo a seguir.

- a) Valores e Ética (servir com integridade e respeito): atendimento aos cidadãos, com integridade, respeito às pessoas e aos princípios da administração pública, incluindo valores democráticos, éticos e de transparência e justiça.
- b) Pensamento Estratégico (inovando por meio de análises e ideias): planejamento e a orientação para ambiente complexo e em constante mudança de modo a se antecipar a crises e oportunidades, atentando para as necessidades de múltiplos atores e parceiros.
- c) Engajamento (mobilizando de pessoas, organizações e parceiros): investimento de tempo e energia no envolvimento, negociação, comunicação clara, e coalizão de pessoas, equipes, organizações e parceiros no desenvolvimento de metas, execução de planos, estratégias compartilhadas e resultados.
- d) Excelência em Gestão (gestão de ações, gestão de pessoas e gestão financeira): maximização da eficácia organizacional e da sustentabilidade, garantindo que pessoas tenham o apoio e ferramentas necessárias, estejam alinhadas com a estratégia, prestem contas relativas a investimentos, gerenciem o conhecimento produzido, e se empenhem na concepção e execução de políticas e programas.

É importante destacar que a aplicação desse modelo pressupõe três grupos de competências: 1) intelectuais, relacionadas a criatividade, cognição, projeção do futuro, e desenvolvimento de novas competências; 2) relacionais e de comunicação; 3) individuais, que englobam a resiliência, flexibilidade, características da personalidade, autoconfiança, e valores; e 4) gerenciais propriamente ditas, que incluem a compreensão da organização como um todo, o trabalho em equipe, o desenvolvimento de parcerias, entre outras habilidades (Amaral, 2006).



Figura 14. Modelo do Governo Canadense - Key Leadership Competencies Model

Fonte: traduzido de Canada Public Service Agency (2006). *Key Leadership Competencies* (p. 2). Ottawa: CPSA and Public Service Commission.

Nos Estados Unidos, o governo adotou o modelo denominado *Executive Core Qualifications* (US-OPM, 2010) (Figura 15), que contempla 5 núcleos de competências de liderança: 1) Liderando mudanças (criatividade e inovação, consciência externa, flexibilidade, resiliência; pensamento estratégico; visão); 2) Liderando pessoas (gestão de conflitos, alavancando a diversidade, desenvolvendo outros, construção de equipes); 3) Dirigindo resultados (prestação de contas e responsabilização, atendimento ao cliente, assertividade na tomada de decisão, empreendedorismo, resolução de problemas, credibilidade técnica); 4) Visão de negócio (gestão financeira, gestão do capital humano, e gestão de tecnologia); e 5) Construindo alianças (parcerias, sabedoria política, influência/ negociação. Além dessas competências gerenciais, o modelo prevê 6 competências consideradas fundamentais, sendo elas: relações interpessoais, comunicação oral, integridade/honestidade, comunicação escrita, aprendizagem contínua, e motivação do serviço público (Amaral, 2006).

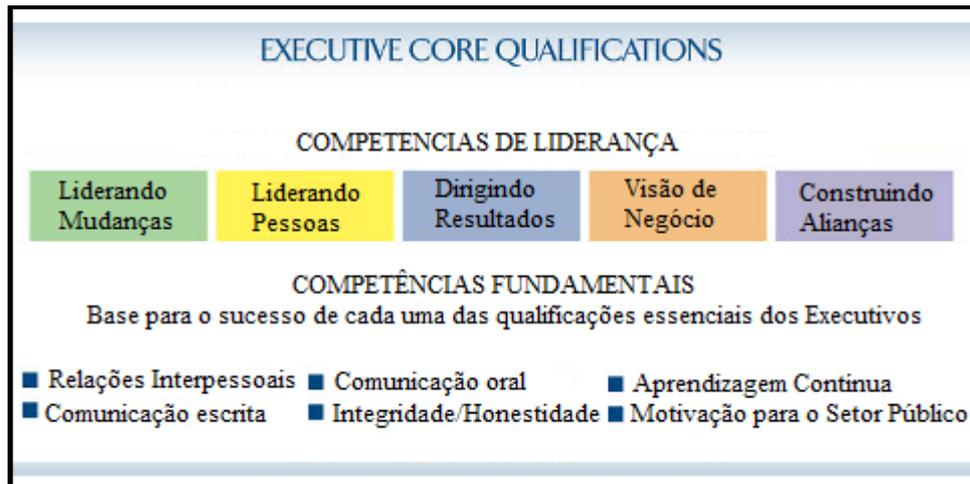


Figura 15. Modelo do Governo Americano - Executive Core Qualifications

Fonte: traduzido de United States Office of Personnel Management (2010) *Guide to Senior Executive Service Qualifications*. Recuperado de https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosomesquals_2010.pdf

O modelo de D'Amélio e Godoy (2009) se baseia no modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005) e contempla vários aspectos que influenciam as competências gerenciais:

- a) Conhecimentos técnicos, teóricos e procedimentais relacionados ao negócio da organização ou do setor, bem como das estratégias, sistemas, processos e suas relações sistêmicas.
- b) Competências funcionais tratam do “fazer acontecer” pela ação de outras pessoas e abrangem comportamentos como formular estratégias e diagnósticos, planejar, organizar, controlar, mobilizar para o alcance de resultados e metas, gerir indicadores, processos e recursos.
- c) Competências pessoais/comportamentais se referem à gestão de pessoas e a atitudes e características pessoais (como coragem, ousadia, comprometimento, autoconfiança, equilíbrio e determinação), mas também à interação social (com superiores, pares, subordinados, clientes, órgãos externos e comunidade)
- d) Competências de Valores/Ética são direcionadores essenciais da atuação gerencial e interferem, sobretudo, na tomada de decisão, adequando os esforços empreendidos (meios) para o atingimento dos objetivos pretendidos (fins).
- e) Metacompetências (fundamentais para o desenvolvimento de outras competências, por exemplo: predisposição para aprender a aprender) e transcompetências (potencializam ou auxiliar a manifestação de outras

capacidades como, por exemplo, comunicação, criatividade e capacidade de análise e síntese).

Além desses aspectos, o modelo de D'Amélio e Godoy (2009) destaca a reflexão no trabalho gerencial, que é denominada como uma “supermetacompetência” por Cheetham e Chivers (2005), diante do seu poder de gênese de metacompetências. Essas autoras sublinham ainda a personalidade e a motivação dos gestores, bem como o contexto e o ambiente organizacional como aspectos influenciadores da expressão de competências gerenciais enquanto resultados (micro, macro ou parciais). A Figura 16 resume esse modelo.

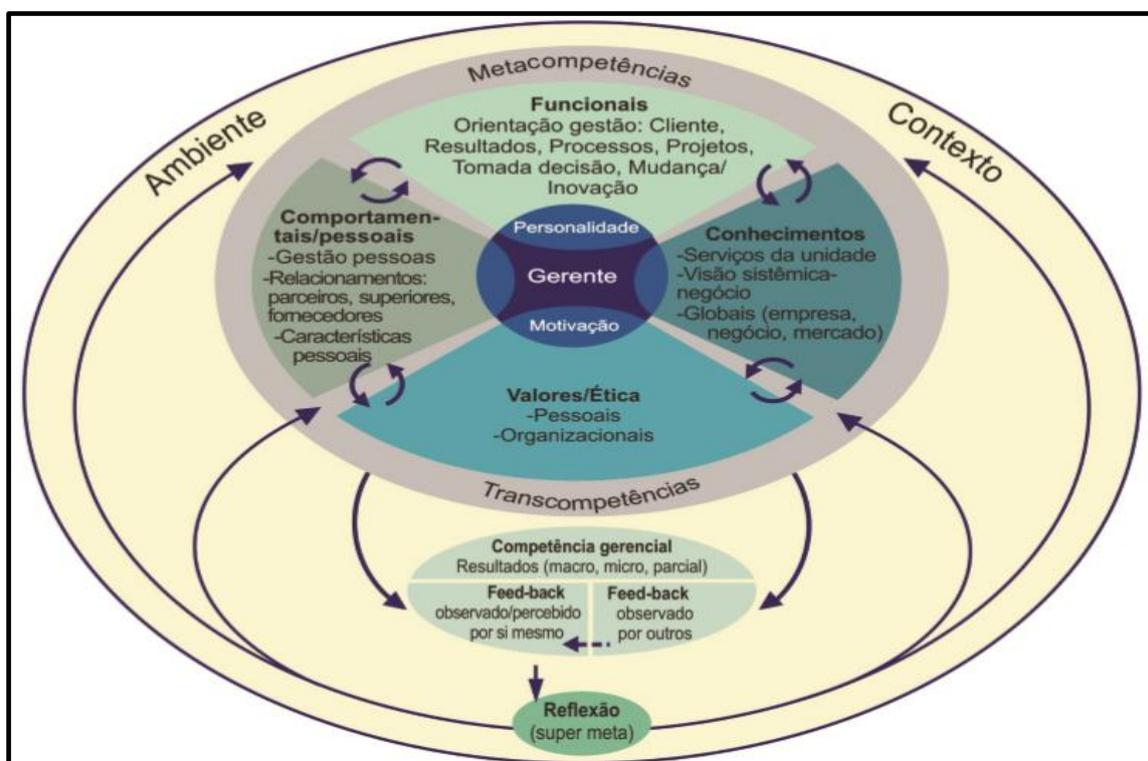


Figura 16. Capacidades Gerenciais Desenvolvidas pelos Sujeitos

Fonte: Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações (p. 629). *Organizações & Sociedade*, 19(63), 621-639.

O modelo do Governo neozelandês, denominado Chief Executive Competency Profile (SSC, 2009), é composto por 7 competências gerenciais: 1) liderança estratégica (desenvolver estratégias e planos de longo prazo); 2) habilidades pessoais e interpessoais; 3) habilidades de operação (criar foco e realizar coisas); 4) atuação com honra e integridade (ética, padrões e comportamentos estabelecidos nas normas de integridade e conduta); 5) habilidades de posicionamento organizacional (compreender o contexto político e organizacional dentro do qual trabalham); 6) coragem (não se desviar da responsabilidade e assumir a liderança em questões conflituosas); e 7) demonstrar energia com o objetivo de obter melhores resultados.

Vale mencionar que essas competências foram estabelecidas a partir de uma parceria com uma empresa de consultoria chamada Lominger International, cujo Modelo de competências foi elogiado por Iacoviello, Llano e Strazza (2012) por ser fruto de muitas pesquisas conduzidas pela referida empresa, a qual teria grande experiência na área, mas foi criticado por Mau (2015), por ser muito genérico e por não apresentar evidências que sugerem que o modelo tenha sido projetado com a intenção de construir uma referência adequada às peculiaridades do setor público.

Mintzberg (2010) adaptou e atualizou o modelo de competências gerenciais idealizado por ele próprio em 1973, conforme já descrito no tópico anterior. A primeira diferença a ser destacada é que o referido autor tratou de competências (e não mais de habilidades) e de gestão (e não mais de administradores). Sua nova proposta considera que a gestão é fruto de um conjunto de conhecimentos sistemáticos e formais analisados pelo gerente (ciência), bem como de *insights*, criatividade e visão gerencial (arte), além de habilidades práticas adquiridas em decorrência das experiências gerenciais anteriores (prática) (Custódio et al., 2013).

Além disso, a nova proposta de Mintzberg (2010), ilustrada na Figura 17, contempla os papéis de estruturador e programador ou modelador do trabalho, além dos papéis interpessoais, informacionais e decisórios (já consagrados na década de 1970).

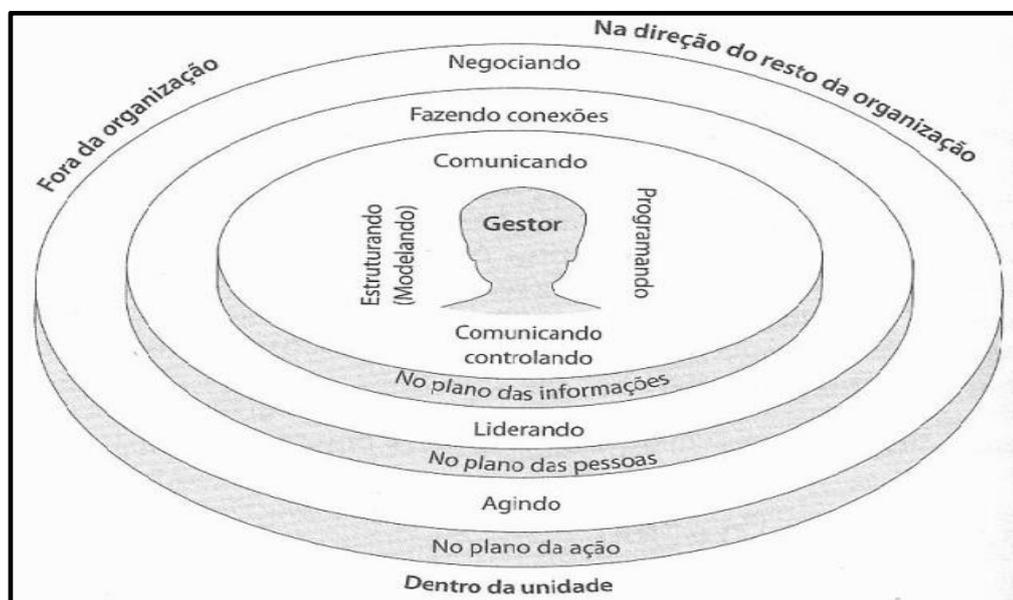


Figura 17. Modelo de Gestão de Mintzberg (2010)

Fonte: Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão* (p. 60). Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Mintzberg (2010) considera que a atividade do gestor está direcionada a três frentes: sua unidade, o resto da organização, e o ambiente de fora da organização. O autor considera ainda três planos de atuação: informações, pessoas e ação. No plano das informações, constam os

papéis de comunicações e de controle, os quais abrangem comunicação verbal, comunicação não-verbal e a análise de informações. No plano das pessoas, prevalecem as competências de liderança de indivíduos, grupos, e até mesmo da unidade ou da organização como um todo, sendo o gestor um elo entre os níveis da organização. E, no plano da ação, concentram-se as competências de negociação (externamente) e a própria ação (internamente), uma vez que os gestores assumem pessoalmente a responsabilidade por projetos, mudanças e decisões organizacionais, e, portanto, não só atuam indireta e passivamente (Cavalcante & Oliveira, 2011; Custódio et al., 2013).

O Modelo de competências gerenciais de Pereira (2010) foi desenvolvido no contexto de Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (IFES), em um ambiente sob a influência governamental, bem como de políticas públicas direcionadas à educação, além do setor produtivo, da sociedade e de outras instituições de ensino. Os achados da autora indicam que as competências gerenciais se organizam em quatro dimensões, conforme exposto na Figura 18: gestão comportamental, política, desenvolvimento institucional; e ambiente organizacional:

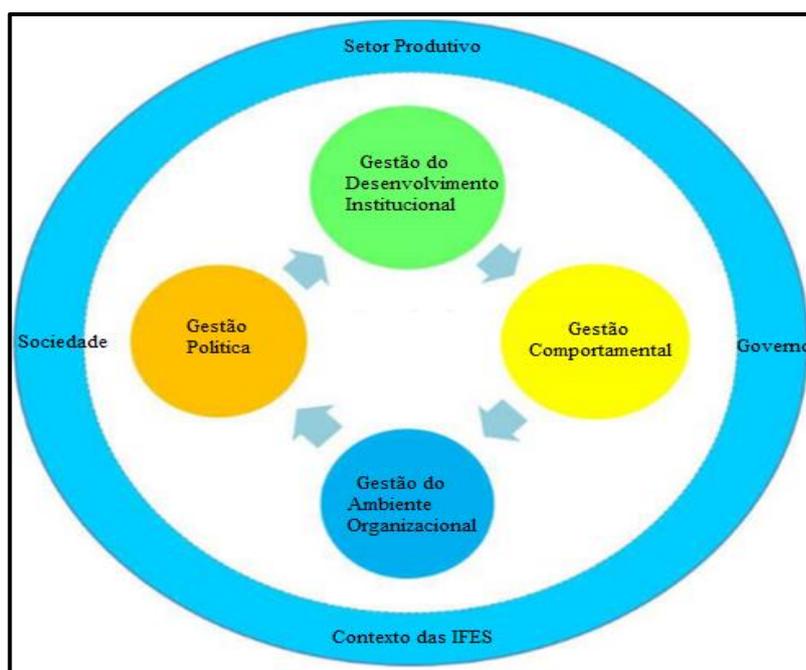


Figura 18. Dimensões das Competências Gerenciais em Ação nas IFES

Fonte: Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Leonardi, J., Lopes, L. F., Ribeiro, S. F., & Wilhelm, P. P. H. (2010). Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil (p. 126). *Gestão & Produção*, 17(1), 123-136.

Segundo a autora, a gestão comportamental agrupa competências gerenciais como equilíbrio emocional diante de pressões, relações imparciais e justas com as pessoas, e comunicação, incluindo a habilidade de saber ouvir. A gestão política engloba competências

gerenciais voltadas à colaboração entre os setores público e privado, atuação ética e prevalência do interesse público. A gestão do desenvolvimento institucional refere-se à atuação do gestor em prol do alinhamento entre as competências dos servidores e as estratégias da organização, as demandas de organizações parceiras, as necessidades da sociedade, e os interesses institucionais. E, por fim, a gestão do ambiente organizacional agrupa competências que revelam a proatividade do gestor em delegar atividades, colocando-se no lugar de quem as irá exercer (Pereira, 2010; Cavalcante & Oliveira, 2011).

O Modelo de El-Baz e El-Sayegh (2010), conforme ilustrado na Figura 19, divide as competências gerenciais de gestores na área de engenharia nos Emirados Árabes. O estudo foi realizado com gestores do setor público e da iniciativa privada e apresentou as competências gerenciais organizadas em três frentes: negócio, ambiente e pessoas. Ao negócio, estão relacionadas as competências gerenciais voltadas ao produto (pesquisa e desenvolvimento, planejamento e controle da produção, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de projetos) e à organização como um todo (marketing, sistemas, gestão do conhecimento, orçamento e finanças). Ao ambiente, estão relacionadas as competências gerenciais voltadas à atividade profissional (ética, responsabilidade ambiental, políticas e cultura organizacional, normas e regulamentos) e ao ambiente global (adaptação e flexibilidade, sensibilidade intercultural, sensibilização para questões globais, gestão da diversidade). E às pessoas, estão relacionadas as competências gerenciais voltadas ao relacionamento interpessoal (motivação a si mesmo e aos outros, comunicações eficazes, negociação e resolução de conflitos e gestão de equipes) e à liderança (honestidade e integridade, visão e pensamento estratégico, mentoria, coaching e desenvolvimento de pessoas, entusiasmo e inspiração).



Figura 19. Construções do Modelo de Domínio de Competência de Gestores Engenheiros

Fonte: El-Baz, H. S., & El-Sayegh, S. M. (2010). Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates (p. 6). *Engineering management journal*, 22(1), 3-12.

Teixeira et al. (2011) desenvolveram um modelo de competências gerenciais no contexto público de administrações prisionais. Esses autores privilegiaram um modelo caracterizado pelo fracionamento das competências gerenciais em seus elementos constitutivos, iniciando pelos conhecimentos, passando-se às habilidades e, finalmente, às atitudes gerenciais. Esse modelo tem caído em desuso devido à desconsideração de componentes sinérgicos entre os três elementos e a dificuldades no mapeamento e avaliação de competências, já que, na prática, as competências são expressas mediante comportamentos. De qualquer forma, conforme ilustra a Figura 20, vale mencionar que o conhecimento sobre o sistema prisional se destacou, assim como o conhecimento da função de punir e, ao mesmo tempo, de recuperar os presidiários. Entre as habilidades, destacaram-se: a adoção de um comportamento ético; a inovação e a capacidade de adaptação a mudanças; a liderança traduzida no trabalho colaborativo e na mobilização de pessoas para um propósito organizacional; as habilidades técnicas/gerenciais relativas à aplicação de conhecimentos teóricos sobre Administração; as habilidades para criar e empreender; e a contribuição com a unidade prisional no cumprimento da sua missão social. Por fim, as atitudes englobam a participação (senso de envolvimento) e a percepção (sentimento de modernização organizacional) de mudanças, bem como a ênfase em resultados (que, na visão dos autores, requerem mais planejamento e menos o mero cumprimento de atividades rotineiras).

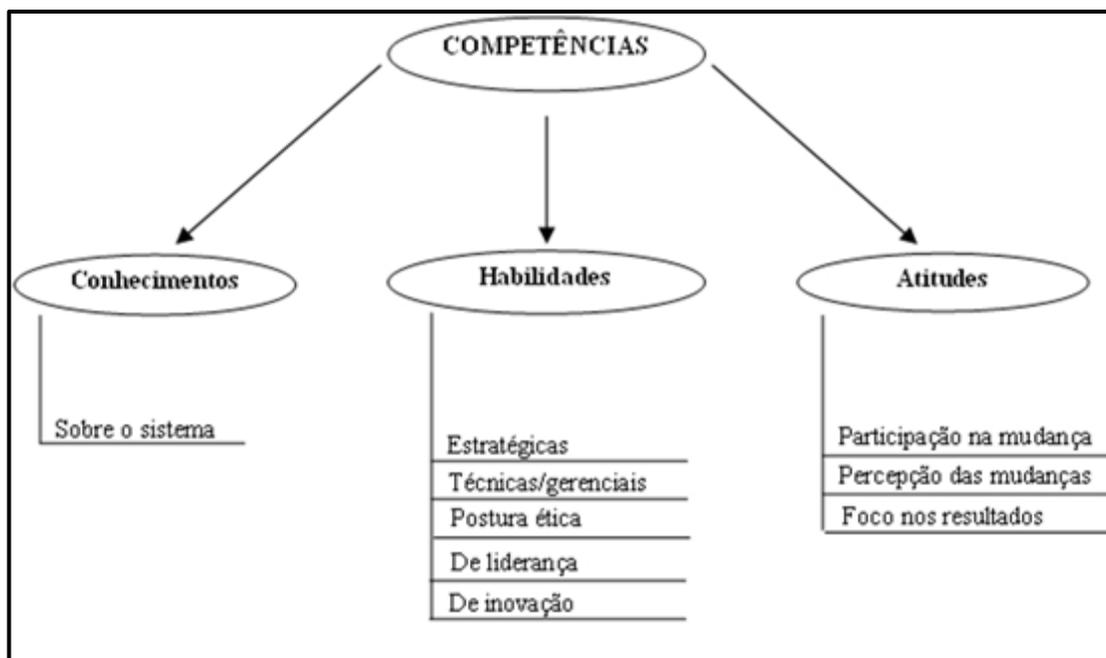


Figura 20. Modelo de Competências dos Gerentes das Unidades Prisionais

Fonte: Teixeira, L. A. A., Silva, J. T. M., & Lima, H. S. (2011). Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais (p. 62). *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(2), 55-67.

O modelo do governo sul-africano, Senior Management Service Competency Framework, (DPSA, 2011), agrupa as competências gerenciais em dois clusters: competências essenciais e competências de processo, cada um com 5 competências. Competências essenciais envolvem capacidade estratégica e liderança, gestão de pessoas e empoderamento, gestão de programas e projetos, gestão financeira, e gestão da mudança. Já as competências de processo abrangem gestão do conhecimento, inovação na prestação de serviços, análise e resolução de problemas, orientação e foco no cliente, e comunicação. Cada competência essencial pode ser analisada e aplicada em relação a cada uma das 5 competências de processo, possibilitando 25 combinações, conforme demonstra a Figura 21.

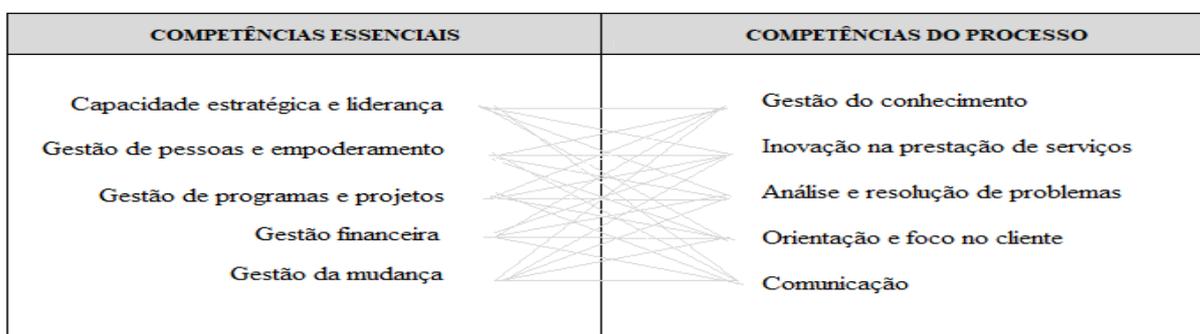


Figura 21. Modelo do Governo Sul-africano - Senior Management Service Competency Framework
 Fonte: baseado em Department of Public Service Administration (2011) Senior Management Service (p. 5) - *SMS Handbook* (Chapter 5). South African Republic.

Também o Brasil, por meio da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, definiu um rol de competências a serem reforçadas ou desenvolvidas (Amaral, 2006). Embora não se atenha a competências gerenciais, o modelo ilustrado na Figura 22 aborda competências de dirigentes públicos brasileiros.

É possível notar, no modelo da ENAP, a existência de certo grau de sobreposição entre os comportamentos. Nesse caso, uma análise mais atenta da Figura 22 possibilita a verificação de que as competências negociação e comunicação estão presentes em diferentes classes (Fundamentais/genéricas e Organizacionais). Outra observação a ser destacada é que as competências são consideradas como “capacidade de” realizar algo. Como foi relatado anteriormente, essa abordagem, que considera o caráter potencial e não expressos das competências, não é a adotada no presente estudo. De qualquer forma, vale considerar os demais aspectos desse modelo.

Classes	Competências
Fundamentais/genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com o serviço público • Trabalho em equipe • Flexibilidade • Sensibilidade social • Negociação • Comunicação
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da administração pública • Capacidade de aprender • Comunicação • Negociação • Planejamento educacional • Metodologias de ensino • Prospecção de conhecimentos em gestão pública • Gestão de escola de governo • Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora • Senso de direção • Comprometimento • Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) • Visão/mente aberta • Capacidade de análise e síntese • Implementação equilibrada das políticas públicas • Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão contínua das fronteiras pessoais • Capacidade de articulação • Resolução de problemas • Iniciativa • Cooperação

Figura 22. Competências do Dirigente Público Brasileiro

Fonte: Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira (p. 558). *Revista do serviço público*, 57(4), 549. Disponível também em Ésther, A. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração (p. 654). *Cadernos EBAPE. BR*, 9(n.esp), 648-667.

Além desse, alguns outros modelos tratam competências profissionais como um todo, elencando competências gerenciais, mas privilegiando o caráter holístico das competências, a exemplo do Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça et al. (2012). Esses autores, inspirados no modelo de competências de Cheetham e Chivers (2005), tratam de modo agregado das competências e papéis atribuídos a professores-gestores que atuam em docência, pesquisa, extensão, e orientação, assim como na gestão em instituições de ensino (Barbosa et al., 2015). A Figura 23 retrata o referido modelo.

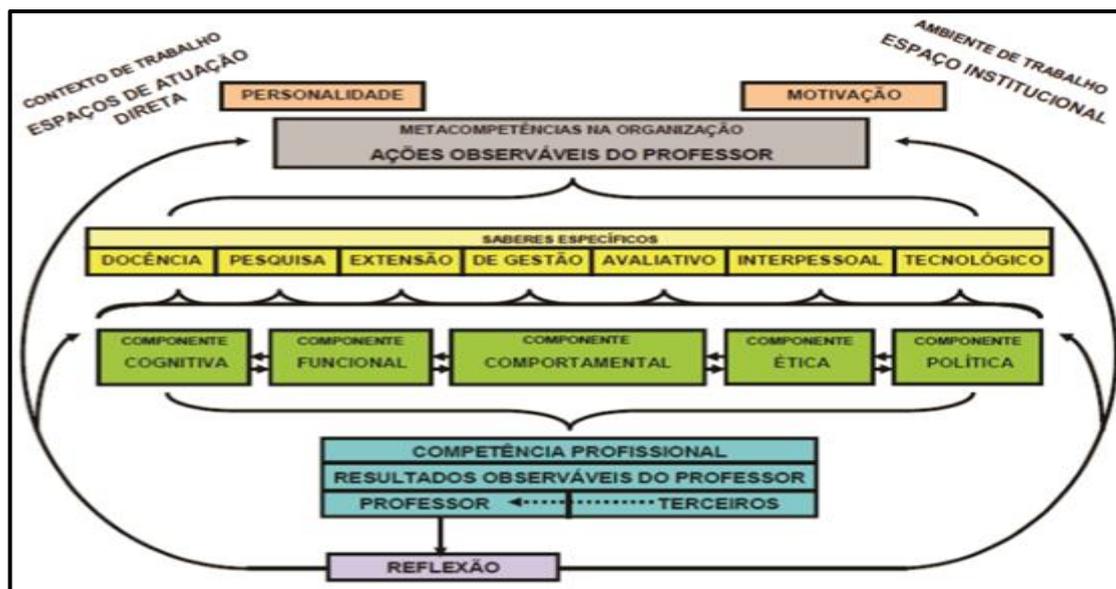


Figura 23. Modelo de Competências Profissionais de Professores-gestores

Fonte: Mendonça, J. R. C., Paiva, K. C. M., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012) Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado (p. 12). *Anais do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Macau, China, 2..*

Para Mendonça et al. (2012), as competências gerenciais se manifestam quando os professores gestores mobilizam subordinados e pares com vistas ao alcance dos objetivos grupais e organizacionais, ou quando gerenciam processos administrativos e burocráticos em nível meso e macro-organizacional. Essas competências gerenciais estão relacionadas a quatro componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político, conforme detalhado na Tabela 14.

Tabela 14.

Componentes das Competências dos Professores-gestores

Componente	Grupos de habilidades
Cognitivo	Conhecimento formal básico da profissão; conhecimento sobre procedimentos e rotinas; conhecimento sobre o contexto organizacional e do setor; e aplicação desses conhecimentos com base na capacidade de síntese, transferência e conceitualização.
Comportamental	Habilidades sociovocacionais como autoconfiança, persistência, controle emocional e de estresse, escuta, relacionamento interpessoal, empatia, foco em tarefa; e habilidades para atuação em conformidade com normas de comportamento profissional.
Ético	Habilidades pessoais como aderência à lei ou aos códigos morais ou religiosos, e sensibilidade para necessidades e valores de terceiros etc.); e habilidades profissionais (atitudes apropriadas, adesão a códigos profissionais de conduta, autorregulação, sensibilidade ambiental, foco em cliente, julgamento ético, reconhecimento dos limites da própria competência, dever em manter-se atualizado e em ajudar no desenvolvimento de principiantes na profissão, julgamento sobre os colegas etc.).
Político	Percepção acerca dos jogos políticos inerentes às organizações; adoção de comportamentos apropriados à manutenção do profissionalismo etc.); e compreensão das fontes estruturais, normativas, pessoais ou afetivas de poder na organização.

Nota. Fonte: baseada em Barbosa, M. A. C. (2015). *A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federa* (pp. 76-77) (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

O Governo do Reino Unido adotou, em 2012, o Civil Service Competency Framework (CSHM, 2012), que é composto por 10 competências gerenciais, as quais estão organizadas em 3 clusters: 1) Cluster Estratégico - Definindo a direção (visualizar o quadro geral da organização, mudar e melhorar, e tomar decisões eficazes; 2) Cluster Pessoas – Envolvendo as pessoas (liderar e comunicar, colaborar e firmar parcerias, desenvolver pessoas); e 3) Cluster Desempenho – Entregando resultados (alcançar resultados financeiros, investir e gerar valor para o orçamento, proporcionar serviços de qualidade, gerenciar prazos e cronogramas) (vide Figura 24). Esse modelo elenca também valores que norteiam o exercício dessas competências gerenciais, que são: honestidade, integridade, imparcialidade e objetividade, as quais estão no cerne da atuação de servidores públicos.



Figura 24. Civil Service Competency Framework

Fonte: Civil Service Human Resources (2012) *Civil Service Competency Framework* (p. 1). United Kingdom.

Recuperado de

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf

O Modelo de competências gerenciais adotado por Gal (2013) é o proposto por Campbell (2006, pp. 152-156), que organiza as competências gerenciais a depender da sua possibilidade de delegação. Entre as competências gerenciais que podem ser compartilhadas ou delegadas, destacam-se: 1) Visão: estabelecer a direção da organização; 2) Gestão: definição

de metas e busca dos recursos necessários para alcançá-las; 3) Empoderamento: selecionar e desenvolver subordinados comprometidos com os objetivos da organização; 4) Diplomacia: promover coalizões com importantes grupos internos e externos (pares, superiores, subordinados, aliados potenciais e outros responsáveis por decisões externas); 5) Feedback: observar e ouvir atentamente clientes, eleitores, funcionários, membros da equipe (ou seja, todas as partes envolvidas) e, em seguida, compartilhar informações resultantes de forma positiva; 6) Empreendedorismo: encontrar oportunidades futuras e nichos de negócio ainda não explorados.

Já as competências gerenciais que cada líder deve expressar pessoalmente são: 1) Estilo pessoal: otimismo, integridade e inspiração; 2) Energia pessoal para lidar com as exigências físicas da liderança: longas horas, decisões estressantes, conflitos e sua resolução, viagens cansativas; e 3) conhecimento multicultural: ter experiência e saber lidar com a diversidade em organizações (geográfica, demográfica, étnica e cultural).

Embora Campbell (2006) trate esse último grupo de características como competências gerenciais, vale ponderar que estilo pessoal se refere a atributos do gestor que não correspondem à definição completa de competências adotada no presente estudo, a qual exige a expressão de um comportamento e não apenas uma qualificação pessoal. Já conhecimento multicultural talvez não seja a melhor expressão a ser utilizada, pois se refere ao aspecto cognitivo da competência, quando o seu conteúdo se refere a um comportamento completo (saber lidar com a diversidade em organizações).

E, por fim, vale apresentar o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013) (vide Figura 25), conhecido como Governo Local 360, cujo objetivo é o de avaliar o comportamento de liderança competente e envolvente entre gerentes e profissionais de um governo local no Reino Unido. Inicialmente, o modelo era composto por 10 dimensões: Respeitando a diversidade; Desenvolvendo o potencial individual (relativo ao engajamento de pessoas); Comunicação; Desenvolvimento da equipe; Planejamento (relativo ao engajamento organizacional); Sensibilização das partes interessadas; Orientação para o futuro; Compromisso com a excelência (relativo ao engajamento de outras partes interessadas); Qualidades pessoais; e Habilidades reflexivas (relativo a qualidades e valores pessoais).



Figura 25. Local Government 360 (versão original)

Fonte: baseada em Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale” (p. 59). *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56-73.

Atualmente, embora não se tenha localizado a publicação em periódico científico, consta, no site empresa Real World Group, que é dirigida pelas autoras do mencionado artigo, uma nova classificação para as competências gerenciais que parece representar uma atualização do modelo teórico em questão. A nova versão apresentou as seguintes mudanças: 1) a categoria “Engajando outras partes interessadas” passou a se chamar “Seguindo em frente juntos”; 2) As competências “Desenvolvendo a equipe” e “Planejando” passaram a ser tratadas conjuntamente com “Desenvolvendo o planejamento da equipe”; e 3) foram incluídas sete novas dimensões: demonstrando uma preocupação genuína com as pessoas; capacitando; agindo com integridade; apoiando uma cultura de desenvolvimento; concentrando-se no esforço da equipe; construindo uma visão compartilhada; e facilitando mudanças com sensibilidade.

A Figura 26 ilustra o referido modelo atualizado.

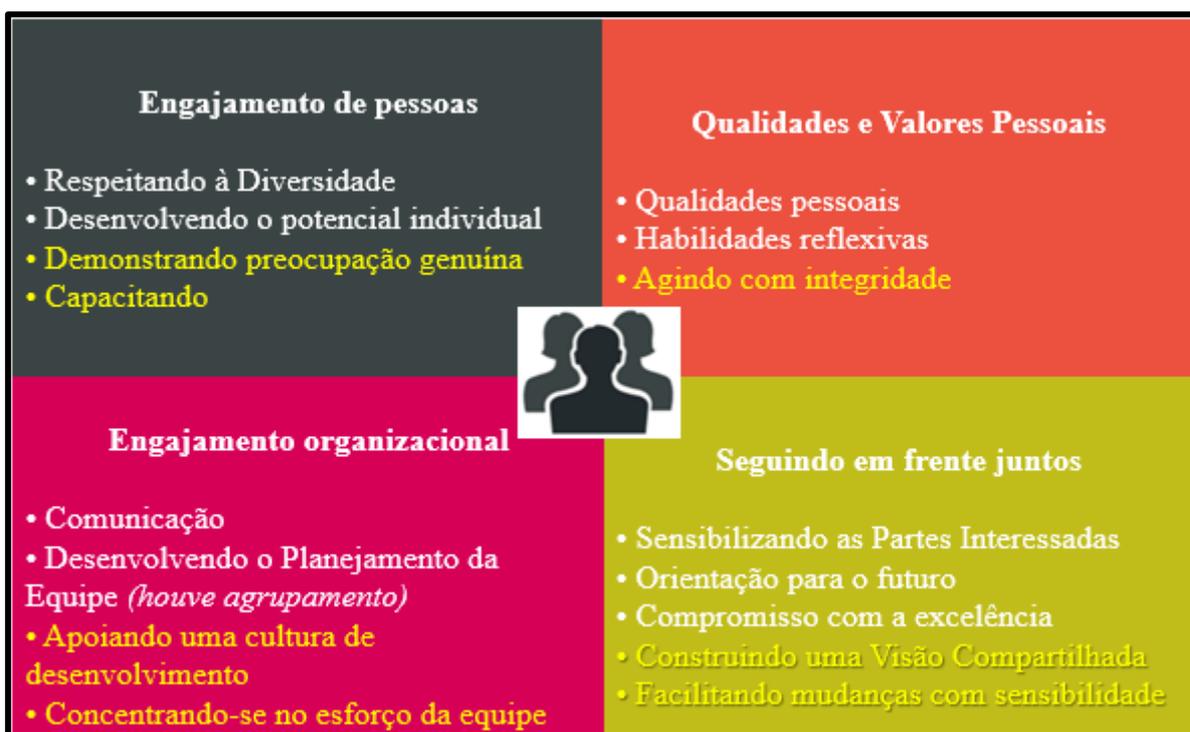


Figura 26. Local Government 360 (versão com atualizações destacadas em amarelo)

Fonte: baseado em Real World Group (2016). *Local Government 360*. Recuperado de https://www.realworld-group.com/files/RWG_Local_Government_360.pdf

O uso do termo 360 se deve ao fato de que as autoras reforçam a necessidade da consideração de múltiplos avaliadores quando da avaliação de competências gerenciais. Além da autoavaliação, recomenda-se fortemente a avaliação do superior hierárquico, de pares, de subordinados diretos, e de outros avaliadores, de dentro e de fora da organização, que mantenham algum tipo de relação com o gestor que está tendo suas competências avaliadas.

Ao analisar os modelos apresentados, percebe-se que a maioria classifica as competências dos gestores segundo determinados critérios: 1) voltadas à flexibilidade e mudanças ou à estabilidade e controle (Metcalf & Richards, 1989; Quinn, 1988); 2) voltadas ao ambiente interno (sua unidade e o resto da organização) ou ao ambiente externo (El-Baz & El-Sayegh, 2010; Mintzberg, 2010; Pereira, 2010; Quinn, 1988); 3) voltadas a habilidades essenciais ou processuais (DPSA, 2011); 4) passíveis de delegação ou não (Campbell, 2006; Gal, 2013); 5) voltadas ao próprio gestor ou a outros indivíduos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002); 6) relativas a conhecimentos, habilidades ou atitudes, isoladamente (Teixeira et al., 2011); 7) voltadas a aspectos técnicos ou comportamentais (D'Amélio & Godoy, 2009; Holmes

& Joyce, 1993; Mendonça et al., 2012; Teixeira et al., 2011); e 8) voltadas a pessoas ou aos trabalhos (Holmes & Joyce, 1993; Yukl, 1998).

Esses critérios caracterizam os modelos e as ênfases que cada autor pretende dar a depender do contexto, das escolhas teóricas seminais, das opções metodológicas e das próprias subjetividades dos autores. Além desses aspectos que os diferenciam, é possível notar duas similaridades básicas entre muitos dos modelos apresentados:

1) contemplam a tríade pessoas, ambiente e resultados, envolvendo competências voltadas para múltiplas dimensões que, muitas vezes, são agrupadas em papéis (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013; Amaral, 2006; APSC, 2004; Bourgault et al., 2006; CPSA, 2006; CSHM, 2012; DPSA, 2011; Gal, 2013; Hondeghem & Vandermeulen, 2000; Mendonça et al., 2012; Metcalfe & Richards, 1989; Mintzberg, 2010; Pereira, 2010; Quinn, 1988; SSC, 2009; Teixeira et al., 2011; US-OPM, 2010) e

2) customizam as competências gerenciais, enfatizando a sociedade e o interesse público e revelando aspectos como: ânimo para prestar serviços públicos; responsabilidade socioambiental; governança pública; integridade, honestidade e ética; transparência; legalidade e imparcialidade; democracia, inclusão e diversidade (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013; Amaral, 2006; APSC, 2004; Bourgault et al., 2006; CPSA, 2004; D'Amélio & Godoy, 2009; SSC, 2009; DPSA, 2011; El-Baz & El-Sayegh, 2010; Gal, 2013; Goleman et al., 2002; Hondeghem & Vandermeulen, 2000; Mendonça et al., 2012; Pereira, 2010; US-OPM, 2010; Teixeira et al., 2011).

Diante das diferenças e similaridades apresentadas, o presente estudo opta por se pautar, principalmente, no Modelo de Quinn (1988), uma vez que, embora muito antigo, é o mais recorrente em estudos empíricos, conforme foi apontado em revisão de literatura conduzida por Freitas e Odelius (2017). Além disso, não se pode desprezar o fato de que o Modelo de Quinn (1988) seja o mais abrangente em termos de papéis assumidos pelos gestores, bem como que disponha de um instrumento que pode ser aplicado, permitindo comparações, além de considerar de forma sintética o conhecimento acumulado relativo a teorias administrativas desenvolvidas ao longo da história. É possível inferir que esses motivos tenham levado o referido modelo a ser um dos mais recorrentes em estudos empíricos.

No entanto, serão realizadas algumas adaptações ao referido Modelo com o objetivo de deixá-lo mais parcimonioso e mais aderente ao setor público. O modelo é detalhado em diferentes níveis, como já apresentado: modelos e papéis. Para este estudo, om vistas a obter parcimônia e facilitar a comunicação, bem como visando a não tornar a análise demasiadamente

pormenorizada e de difícil compreensão e replicação, não serão considerados os papéis e, sim, os 4 modelos concorrentes enunciados pelo autor (metas racionais, relações humanas, processos internos e sistemas abertos), os quais levam em consideração a ênfase no ambiente interno ou externo e a orientação gerencial para a flexibilidade ou para o controle. A fim de evitar eventual confusão, esses 4 modelos concorrentes que compõem o modelo de Quinn (1988) passam a ser denominados de ‘dimensões’.

Além dessas 4 dimensões, e para se tornar mais aderente ao setor público, assim como ocorre com muitos modelos apresentados, e considerando o objetivo principal do presente estudo, propõe-se a criação de uma quinta dimensão: Interesse público. Destarte, o modelo ora proposto será composto de cinco dimensões:

- 1) A dimensão das Metas Racionais inspirada na Teoria da Administração Científica, que privilegia o controle e o ambiente externo à unidade (gestores de níveis operacional e tático) ou à organização (gestores de nível estratégico), e que pressupõe um gestor orientado para resultados, o qual, a partir de sua visão estratégica, toma decisões e elabora planos para a organização, desdobrando-os em metas e objetivos que nortearão a distribuição de atividades e o gerenciamento do tempo. Ademais, é preciso estar preparado para lidar com problemas e tomar novas decisões, bem como reelaborar o que foi planejado;
- 2) A dimensão das Relações Humanas inspirada na Teoria Humanista, que privilegia a flexibilidade e o ambiente interno e que pressupõe um gestor orientado para pessoas, equipes e relações, bem como comprometido com a motivação, o empoderamento, e a participação efetiva das pessoas nas decisões e, para tanto, investe em comunicação, delegação, feedbacks e gestão de conflitos;
- 3) A dimensão dos Processos Internos inspirada na Teoria Burocrática, que privilegia o controle e o ambiente interno e que pressupõe um gestor orientado para organização, coordenação e monitoramento do trabalho e do desempenho das pessoas, buscando padronização, qualidade e aproveitamento do conhecimento produzido por meio de reuniões, projetos e de suas habilidades crítica, lógica e de análise ou síntese;
- 4) A dimensão dos Sistemas Abertos é inspirada nas Teorias Sistêmica e Contingencial, que privilegia a flexibilidade e o ambiente externo e que pressupõe um gestor orientado para mudanças, ideias, criatividade, inovação, bem como para negociação e persuasão, habilidade política e atuação em redes organizacionais.

Ademais, o gestor precisa demonstrar visão sistêmica para, assim, gerir riscos e captar recursos; e, por fim,

- 5) A dimensão Interesse Público, que não se limita às dicotomias flexibilidade-controle e ao ambiente interno-externo e que valoriza as peculiaridades, princípios e valores da gestão pública (Gemelli & Fillipi, 2010), pressupondo um gestor orientado para diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade, sustentabilidade e transparência.

Com a inclusão dessa quinta dimensão, espera-se que o modelo seja mais aderente às peculiaridades de ambientes públicos devido ao potencial de promoção da representação de minorias e à valorização de atitudes éticas, justas e honestas por parte dos gestores públicos, além de outros aspectos como legalidade, sustentabilidade e imagem institucional, abordando questões de justiça e equidade no local de trabalho, de transparência nos processos, funções e relações (Fernandez et al., 2010; Page, 2011);

Ademais, a dimensão Interesse público tem impacto sobre as competências que compõem as demais dimensões, sendo elas: a dimensão Metas Racionais, inspirada pela Administração Científica e, portanto, pelo alcance de metas e resultados, precisa agora passar pelo crivo da ética, da transparência, da sustentabilidade; a dimensão das Relações Humanas, que prima pelo cuidado com as pessoas, não podendo buscar esse intento sem respeitar os parâmetros da legalidade e da moralidade; a dimensão Processos Internos, que abarca o controle e o monitoramento das atividades, devendo se pautar pela qualidade esperada nos produtos, serviços e informações prestadas ao cidadão de modo que a imagem institucional esteja preservada; e a dimensão dos Sistemas Abertos, que passa também pelo viés do setor público e, com isso, a captação de pessoas deve considerar a inclusão social e o respeito à diversidade, assim como a gestão de mudanças deve considerar o impacto social, ambiental e a reputação do setor público. A Figura 27 ilustra o Modelo ora proposto.

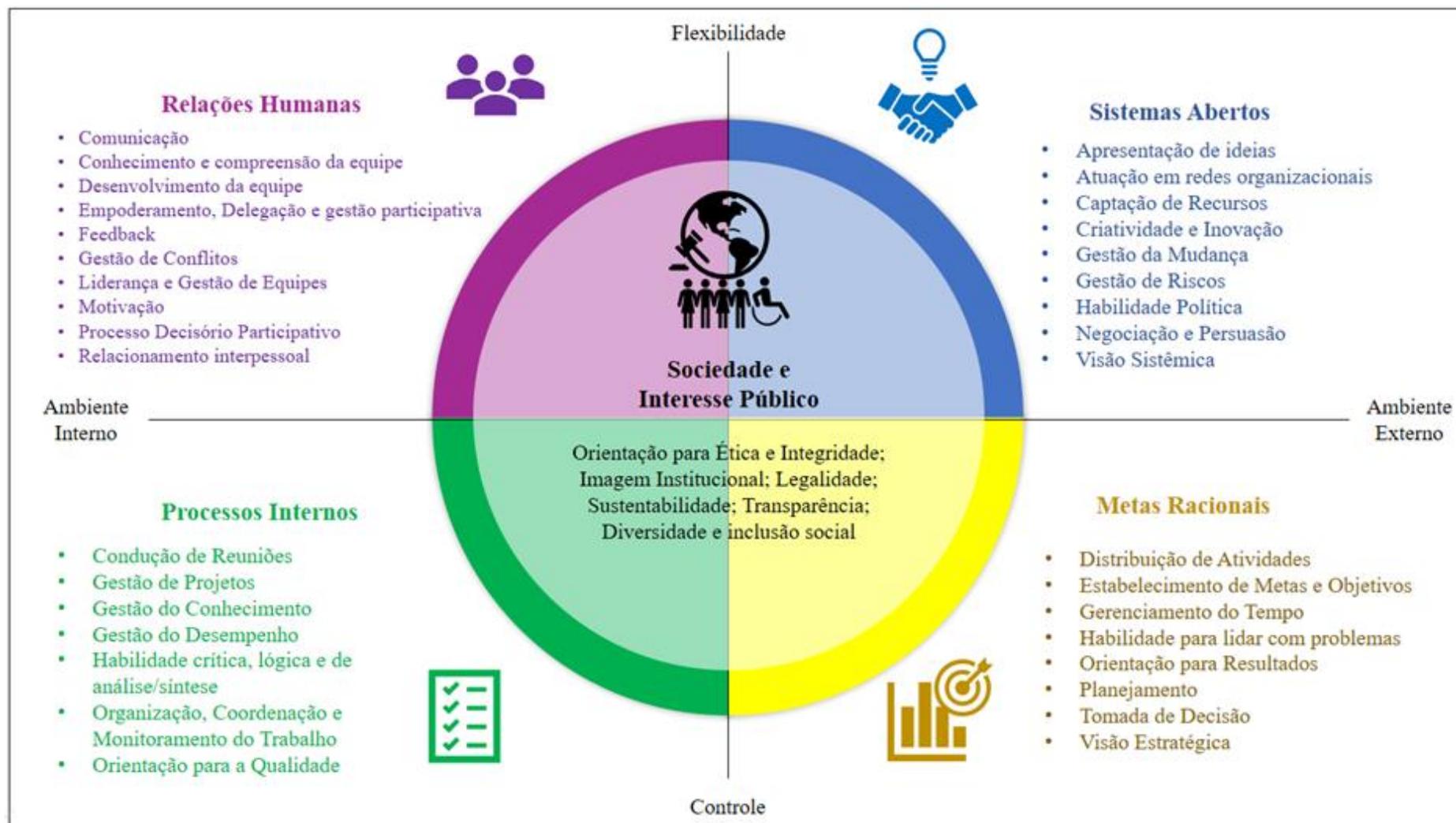


Figura 27. Modelo de Competências Gerenciais no Setor Público

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das modificações mencionadas, é importante relatar que esse novo modelo incluiu várias outras competências gerenciais não explicitadas nos oito papéis originais do Modelo de Quinn (1988), as quais foram identificadas nos demais modelos apresentados, a exemplo de gestão de riscos, da atuação em redes organizacionais e a gestão do conhecimento. Essa atualização é recomendável, pois, ao longo do tempo, as competências essenciais precisam ser reavaliadas, abrindo espaço para a inclusão de competências emergentes e exclusão daquelas declinantes ou transitórias (Brandão et al., 2012; Guimarães, Bruno-Faria, & Brandão, 2006; Sparrow & Bognanno, 1994). Assim, reforça-se o argumento de que as competências gerenciais são dinâmicas e podem ter caráter instável ou provisório (Ropé & Tanguy, 1997). Da mesma forma, em médio ou longo prazo, é possível que competências hoje estáveis e essenciais passem a declinar, dando lugar a novas competências. Com isso, o modelo ora proposto não é estanque, mas é ajustável com o passar do tempo.

2.2.3 Escalas de Competências Gerenciais Aplicáveis ao Setor Público

A análise dos modelos apresentados no tópico anterior possibilita a identificação, na literatura, de hipóteses teóricas relativas a competências gerenciais. Essa análise, contudo, não é suficiente, uma vez que se faz necessário compreender como as competências gerenciais se comportam empiricamente. Ou seja, é necessário checar se as dimensões apontadas na literatura, de fato, se convertem em fatores que representam a variável.

Com esse propósito, estão apresentados, neste tópico, os estudos relativos a 16 diferentes escalas sobre competências gerenciais utilizadas no contexto de órgãos públicos: Denison, Hooijberg, e Quinn (1995); Silveira, Magalhães, Lima, Martins e Carvalho (2006); Silva, Laros, e Mourão (2007); Pillay (2008); Santos, Caetano, e Jesuíno (2008); Preston (2009); Brandão, Borges-Andrade, Freitas, e Vieira (2010); Fernandez, Cho, e Perry (2010); Ferreira et al. (2011); Fleck e Pereira (2011); Lorber e Savic (2011); Teixeira et al. (2011); Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva, e Rivera-Castro (2016); Vieira, Silva, e Ituassu (2015); Avelino et al. (2016); e Freitas e Odélius (2017).

Essas escalas estão apresentadas em ordem cronológica e, para cada estudo, estão dispostos os respectivos itens, a distribuição dos itens nos fatores originais, a distribuição dos itens nas 5 dimensões teóricas apresentadas no tópico anterior, uma proposta de categorização dos itens fruto de análise de conteúdo, os relatos do estudo quanto à validação e confiabilidade (quando houver registro), além de uma análise crítica quanto à elaboração dos itens, à

possibilidade de replicação do instrumento em outros contextos públicos e à abrangência de itens abordando as diversas categorias de competências gerenciais identificadas na literatura.

Antes de iniciar, de fato, a análise das escalas, vale registrar que alguns dos instrumentos se relacionam com alguns dos modelos de classificação de competências gerenciais apresentados no tópico anterior, estando, inclusive, algumas delas relacionadas ao modelo de Quinn (1988). Essas informações serão registradas, caso a caso, ao longo da descrição da escala.

Ademais, faz-se necessário explicitar os critérios de análise dos instrumentos, tendo sido considerados os seguintes aspectos:

- a) os itens se configuram como comportamentos passíveis de observação?
- b) os itens estão redigidos no formato verbo + objeto + critério ou condição (padrão desejado ao desempenho satisfatório que pode ser relacionado à velocidade, precisão, qualidade, quantidade etc.) (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Brandão et al., 2008; Mager, 1990)?
- c) os itens apresentam apenas um verbo nuclear, favorecendo a compreensão dos respondentes e a qualidade das respostas, bem como a análise dos dados (Brandão, 2012)?
- d) o instrumento com tamanho razoável e sem itens repetitivos, favorecendo a coleta de dados?
- e) o instrumento apresenta itens transversais, sem especificidades do ramo ou segmento de atuação, podendo ser extrapolado para outros contextos públicos?
- f) o instrumento valoriza de modo equilibrado os grupos de competências gerenciais clássicos na literatura sem privilegiar determinado grupo em detrimento de outros?

A primeira escala, de Denison et al. (1995), baseia-se no Modelo original de Quinn (1988) que, inclusive, é um dos coautores do instrumento. Composta por 16 itens, sendo dois para cada um dos oito papéis do Modelo de Quinn (1988), a escala de resposta apresenta sete pontos de frequência (quase nunca a quase sempre). O instrumento foi inicialmente aplicado junto a 670 subordinados a 176 executivos de 84 diferentes empresas de utilidades públicas, tais como, eletricidade, gás natural, água, esgoto, telefone e transporte (cada gestor teve seus papéis avaliados por 3 a 7 subordinados diretos). Nesse modelo, os papéis funcionam como agrupadores de competências gerenciais, que podem ser equiparados a fatores que conjugam itens afins de uma escala.

A Tabela 15 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 15.

Itens da Escala de Denison et al. (1995)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Esclarece objetivos e prioridade comuns	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Diretor
Promove claramente a unidade entre os membros	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Diretor
Conduz o setor rumo às metas estabelecidas	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Produtor
Controla os membros no cumprimento dos objetivos	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Produtor
Compara dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Monitor
Antecipa problemas, evitando crises	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenador
Traz um senso de ordem ao setor	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenador
Mantém firme o controle logístico	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Monitor
Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Mentor
Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Mentor
Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Facilitador
Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Facilitador
Propõe ideias criativas e inovadoras	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Inovador
Experimenta novos conceitos e ideias	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Inovador
Exerce elevada influência na organização	Sistemas Abertos	Habilidade Política	Negociador
Influencia as tomadas de decisão em alto nível	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Negociador

Nota. Fonte: versão traduzida por Fernandes, A. C. B. C. (2012). *Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte* (p. 153). (Dissertação de Mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.

A análise de dados se deu com a utilização da técnica *MDS Analysis* ou Escalonamento multidimensional, que é uma forma de redução de dimensionalidade que permite visualizar o nível de similaridade de casos em um conjunto de dados, sendo exibida por meio de uma matriz

de distâncias entre os fatores. Com base nessa técnica, foi possível atestar níveis aceitáveis para a adequação do modelo em oito papéis. Quanto aos pontos positivos, é preciso destacar que os oito fatores (papéis) apresentaram os índices de confiabilidade satisfatórios: Inovador ($\alpha=0,66$); Negociador ($\alpha=0,72$); Produtor ($\alpha=0,79$); Diretor ($\alpha=0,80$); Coordenador ($\alpha=0,70$); Monitor ($\alpha=0,61$); Facilitador ($\alpha=0,62$); e Mentor ($\alpha=0,87$), bem como que há uma atenção equilibrada entre as dimensões (4 itens para cada dimensão) e que o instrumento foi traduzido para o português-brasileiro e aplicado por diversos pesquisadores, como Prata (2008), Silva (2009), Fernandes (2012), Paiva e Ferreira (2013), Paiva, Santos, e Lacerda (2014) e Seabra (2014). Já em relação aos pontos negativos, embora o instrumento tenha sido desenvolvido com organizações do setor público, os itens não abarcam as peculiaridades e desafios do contexto público (Não houve itens relativos à dimensão Interesse público). A respeito disso, é preciso mencionar que apenas foram detectados itens relativos a aspectos da dimensão Interesse público a partir da escala de Pillay (2008), no contexto internacional, e de Brandão et al. (2010), no contexto brasileiro.

A Escala de comportamentos gerenciais de Silveira et al. (2006), proposta também a partir do Modelo de Quinn (1988), é composta por 32 itens em que se questiona a frequência da prática dos comportamentos em três pontos (nunca, às vezes e sempre).

A Tabela 16 contém todos os itens da escala organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 16.

Itens da Escala de Silveira et al. (2006)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Elabora metas e objetivos com vista na visão organizacional	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Comunicação da visão
Comunica à sua equipe, metas e propósitos a serem atingidos	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Construção de equipes
Comunica os objetivos que estão envolvidos com a realização das tarefas que delega	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Desenvolvimento dos subordinados
Utiliza ferramentas como diagramas e cronogramas para o planejamento	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Administração de projetos
Analisa a maneira como gasta seu tempo	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Administração do tempo

Continua...

Continuação... Tabela 16 - Itens da Escala de Silveira et al. (2006)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Tem sua atenção voltada para atingir objetivos	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Produtividade
Estabelece prioridades para serem cumpridas durante cada dia de trabalho	Metas Racionais	Planejamento	Administração do tempo
Planeja formas de organizar o trabalho de seu setor	Metas Racionais	Planejamento	Organização
Elabora o planejamento das atividades que serão executadas por ele e por subordinados	Metas Racionais	Planejamento	Planejamento
Comunica a visão de sua área nos âmbitos estratégicos, tático e pessoal	Metas Racionais	Visão Estratégica	Comunicação da visão
Gerencia reuniões com seus subordinados e obtém os resultados	Processos Internos	Condução de Reuniões	Tomada de decisão participativa
Verifica viabilidade de projetos (análise custo X benefício)	Processos Internos	Gestão de Projetos	Administração de projetos
Sabe o destino das informações que gera em seu dia a dia	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Administração de informações
Seleciona informações relevantes para o trabalho	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Administração de informações
Empreende mecanismos para coordenar seu grupo de trabalho	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Organização
Preocupado com as tarefas ou ações	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Produtividade
Ouve seus subordinados e pessoas que estão em seu meio	Relações Humanas	Comunicação	Comunicação interpessoal
Compreende os outros, ou coloca-se em seu lugar nas relações de trabalho	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Compreensão de si e dos outros
Tem consciência de suas virtudes e valores e sabe como alcançar seu melhor desempenho	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Compreensão de si e dos outros
Compartilha informações privilegiadas com membros de sua equipe	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Construção de equipes
Solicita feedback aos outros sobre sua atuação	Relações Humanas	Feedback	Comunicação interpessoal
Fornecer feedback para seus subordinados sobre seu desempenho	Relações Humanas	Feedback	Desenvolvimento dos subordinados
Reconhece e elogia realizações de seus subordinados	Relações Humanas	Feedback	Desenvolvimento dos subordinados
Exerce influência sobre seus subordinados	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Liderança
Promove discussões com seus subordinados	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Negociação

Continua...

Conclusão... Tabela 16 - Itens da Escala de Silveira et al. (2006)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Apresenta problemas e busca soluções de forma participativa	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Tomada de decisão participativa
Relaciona-se com colegas de trabalho de forma agradável	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Compreensão de si e dos outros
Expõe suas ideias e reações com agilidade e concisão	Sistemas Abertos	Apresentação de ideias	Análise das informações criticamente
Fornece justificativa para suas ideias ou propostas	Sistemas Abertos	Apresentação de ideias	Análise das informações criticamente
Propõe novas ideias e soluções	Sistemas Abertos	Apresentação de ideias	Criatividade
Estimula situações de conflito para criar soluções inovadoras	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Administração de conflitos
Encara as mudanças como oportunidades de crescimento	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Gestão da mudança

Nota. Fonte: Silveira, D. C., Magalhães, E. M., Lima, A. A., Martins, G. S., & Carvalho, R. M. (2006), Modelo de Competências Gerenciais e sua Aplicação para Função de Gestor Ambiental em uma Organização do Setor Público (p. 12). *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança - EnAPG*, São Paulo, SP, Brasil, 2.

Este estudo se limitou a apresentar uma avaliação semântica da escala que foi desenvolvida no contexto de uma organização pública brasileira (Petrobrás), com ênfase na atuação de gestores ambientais. Entre os aspectos positivos da escala, destaca-se o fato de não haver itens limitados às peculiaridades do ramo de atuação, ou seja, no segmento de Energia. Ademais, os itens abrangem as quatro dimensões do modelo de competências de Quinn (1988), bem como diversas categorias de competências gerenciais, como: apresentação de ideias; autoconhecimento e compreensão da equipe; comunicação; condução de reuniões; criatividade e inovação; empoderamento, delegação e gestão participativa; estabelecimento de metas e objetivos; feedback; gerenciamento do tempo; gestão de projetos; gestão do conhecimento; liderança e gestão de equipes; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para resultados; planejamento; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal; e visão estratégica. Os 32 itens estão dispostos nas seguintes dimensões: Metas Racionais (10), Processos Internos (6), Relações Humanas (11), e Sistemas Abertos (5).

Entre os aspectos negativos da escala, deve-se citar a inexistência de itens que retratem peculiaridades do setor público, incorporando o impacto na sociedade ou a atenção ao interesse

público. Outro aspecto negativo a ser destacado é a redação de muitos itens que não representam comportamentos passíveis de observação ou que têm sua verificação dificultada, como, por exemplo, os itens “Analisa a maneira como gasta seu tempo”, “Tem sua atenção voltada para o atingimento de objetivos”, ou “Preocupado com as ações e tarefas”. Ademais, outros itens também não possuem critério ou condição, de modo que não é possível aferir o padrão desejado ao desempenho satisfatório (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Montezano, Abbad, & Freitas, no prelo), a exemplo dos itens “Exerce influência sobre os subordinados” ou “Ouve seus subordinados e pessoas que estão em seu meio”. Itens desse tipo (sem critério ou condição) fragilizam a descrição da competência e, assim, prejudicam avaliações organizacionais e a validação da escala, uma vez que quem se manifesta sobre o item se pergunta: “Ouve, mas como? Com atenção? Com empatia?” ou “Exerce influência, mas de que modo? Com sua autoridade? Com seu exemplo?”. Enfim, é preciso oferecer parâmetros para que os respondentes possam, minimamente, compreender qual o padrão de comportamento esperado e, conseqüentemente, avaliado.

A escala de Silva et al. (2007) foi desenvolvida numa autarquia federal brasileira, cujo ramo de atuação não foi mencionado pelos autores, tendo apresentado solução unifatorial, tanto para a versão de autoavaliação, quanto para a heteroavaliação. A Tabela 17 contém todos os itens da escala, organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 17.

Itens da Escala de Silva et al. (2007)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original (heteroavaliação)	Classificação Original (autoavaliação)
Definir de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Coordenação do trabalho	Coordenação do trabalho
Transmitir os objetivos de trabalho aos membros da equipe.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Coordenação do trabalho	Coordenação do trabalho
Ter o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.	Metas Racionais	Planejamento	Coordenação do trabalho	Coordenação do trabalho
Demonstrar visão de futuro.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Visão, aprendizagem e inovação	Visão e habilidade para lidar com pessoas

Continua...

Continuação... Tabela 17 - Itens da Escala de Silva et al. (2007)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original (heteroavaliação)	Classificação Original (autoavaliação)
Ter visão global dos objetivos da organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Visão, aprendizagem e inovação	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Avaliar os resultados obtidos pela equipe.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Coordenação do trabalho	N/A
Buscar soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Coordenação do trabalho	N/A
Garantir continuidade a trabalhos iniciados.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Visão, aprendizagem e inovação	Coordenação do trabalho
Incentivar a troca de feedback entre os membros da equipe.	Relações Humanas	Comunicação	Comunicação e Feedback	Comunicação e aprendizagem
Promover a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Comunicação e Feedback	Comunicação e aprendizagem
Investir no aperfeiçoamento profissional.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Visão, aprendizagem e inovação	Comunicação e aprendizagem
Promover regularmente a capacitação da equipe.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Visão, aprendizagem e inovação	Comunicação e aprendizagem
Compartilhar informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Comunicação e Feedback	Comunicação e aprendizagem
Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Coordenação do trabalho	Coordenação do trabalho
Incentivar a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Coordenação do trabalho	N/A
Delegar responsabilidades para a execução de tarefas.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Visão, aprendizagem e inovação	Comunicação e aprendizagem
Dar feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.	Relações Humanas	Feedback	Comunicação e Feedback	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias
Explicitar o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.	Relações Humanas	Feedback	Comunicação e Feedback	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias
Ser receptivo a críticas relativas ao trabalho.	Relações Humanas	Feedback	Relações interpessoais	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias

Continua...

Conclusão... Tabela 17 - Itens da Escala de Silva et al. (2007)

Competência Gerencial	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original (heteroavaliação)	Classificação Original (autoavaliação)
Demonstrar habilidades para lidar com conflitos interpessoais.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Relações interpessoais	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Promover condições necessárias para o bem-estar da equipe.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Comunicação e Feedback	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Demonstrar habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Relações interpessoais	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Considerar a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Relações interpessoais	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias
Construir relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Relações interpessoais	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias
Incentivar a equipe a interagir com outras equipes da organização.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Comunicação e Feedback	Comunicação e aprendizagem
Aprender com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Visão, aprendizagem e inovação	Comunicação e aprendizagem
Apoiar a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Visão, aprendizagem e inovação	Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias
Demonstrar habilidade para lidar com mudanças.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Visão, aprendizagem e inovação	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Demonstrar habilidade de negociação.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Relações interpessoais	Visão e habilidade para lidar com pessoas
Comunicar aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Comunicação e Feedback	Comunicação e aprendizagem

Nota. Fonte: Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial (p. 18). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.

Mesmo considerando a solução de fator único, os autores puderam identificar dimensões que podem vir a funcionar como fatores em diferentes amostras. Na heteroavaliação, as dimensões foram: Coordenação do trabalho ($\alpha=0,96$ 2); Comunicação e feedback ($\alpha=0,96$); Visão, aprendizagem e inovação ($\alpha=0,96$); e Relações interpessoais ($\alpha =0,95$). Já na autoavaliação, surgiram as seguintes dimensões: Coordenação do trabalho ($\alpha=0,80$);

Comunicação e aprendizagem ($\alpha=0,88$); Visão e habilidade para lidar com pessoas ($\alpha= 0,89$); e Foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias ($\alpha=0,80$).

Vale mencionar que os 30 itens foram aplicados em ambas as versões do instrumento, mas, na autoavaliação, três itens foram excluídos: incentivar a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe; avaliar os resultados obtidos pela equipe; e buscar soluções quando os resultados obtidos pela equipe se mostram insatisfatórios.

Entre os aspectos positivos da escala, destaca-se que não houve itens desprezados por não serem generalizáveis a outras instituições públicas e que o instrumento contempla itens nas quatro dimensões do modelo de Quinn (1988), tratando das seguintes categorias, segundo a classificação proposta neste estudo: atuação em redes organizacionais; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; comunicação; criatividade e inovação; distribuição de atividades; empoderamento, delegação e gestão participativa; estabelecimento de metas e objetivos; feedback; gestão da mudança; gestão de conflitos; gestão do desempenho; liderança e gestão de equipes; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; planejamento; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal; visão estratégica; e visão sistêmica.

Entre os aspectos negativos, foi possível identificar itens sem critério ou condição (“avaliar os resultados obtidos pela equipe” ou “demonstrar visão de futuro”, por exemplo), bem como o item “empreende mecanismos para coordenar seu grupo de trabalho”, que demonstra certa imprecisão na redação, pois não deixa claro ao respondente o que significa “empreender mecanismos”. Além disso, pôde-se notar uma ênfase maior a competências relacionadas à dimensão das relações humanas (16 itens) em detrimento das demais dimensões, quais sejam: Metas racionais (5), Processos internos (3), e Sistemas abertos (6).

Pillay (2008) desenvolveu uma Escala de competências gerenciais com o objetivo promover eficiência, efetividade e capacidade de resposta na prestação de serviços de saúde pública no contexto da África do Sul. A Tabela 18 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 18.

Itens da Escala de Pillay (2008)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Conhecimentos sobre Bioética	Item desprezado por ser específico do ramo		Autogestão
Análise de programas governamentais	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Gestão estratégica

Continua...

Continuação... Tabela 18 – Itens de Escala de Pillay (2008)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Análise ampla do sistema de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Gestão estratégica
Avaliação da tecnologia de serviços de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Gestão estratégica
Conhecimento sobre Relações trabalhistas	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas a pessoas
Habilidades de computação	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Conhecimentos sobre Economia para a área da saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Gestão de sistemas de informação	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Conhecimentos sobre Marketing de organizações de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Medição do desempenho das organizações de cuidados de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Conhecimentos sobre Informática médica	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Estruturação da organização de serviços de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades relacionadas à tarefa
Capacidade de realizar auditoria clínica	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Competência e experiência clínica	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Análise epidemiológica	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Conhecimentos sobre medicina baseada em evidências	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Habilidades de promoção da saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Princípios de cuidados de saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Compreensão do sistema de saúde distrital/local/regional	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Prestação de saúde
Gerenciamento do tempo	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Autogestão
Planejamento de necessidades futuras	Metas Racionais	Planejamento	Gestão estratégica
Pensamento estratégico	Metas Racionais	Visão Estratégica	Gestão estratégica
Gestão de entregas	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Habilidades relacionadas a pessoas
Gestão orçamentária e alocação de recursos	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Habilidades relacionadas à tarefa

Continua...

Conclusão...Tabela 18 – Itens da escala de Pillay (2008)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Avaliação do desempenho financeiro	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Habilidades relacionadas à tarefa
Controle de qualidade e melhoria na organização de serviços de saúde	Processos Internos	Orientação para a Qualidade	Prestação de saúde
Habilidades de comunicação	Relações Humanas	Comunicação	Habilidades relacionadas a pessoas
Autoconsciência	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Autogestão
Autodesenvolvimento	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Autogestão
Capacidade de aprender com a experiência	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Não revelada no artigo
Gestão de conflitos	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Habilidades relacionadas a pessoas
Equilíbrio entre trabalho e problemas da vida pessoal	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Autogestão
Gestão de pessoas e equipes	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Habilidades relacionadas a pessoas
Motivação de funcionários	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Habilidades relacionadas a pessoas
Gestão de recursos humanos	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Não revelada no artigo
Gestão da mudança	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Habilidades relacionadas a pessoas
Análise do ambiente organizacional interno e externo	Sistemas Abertos	Gestão de Riscos	Gestão estratégica
Integridade e conduta ética	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Autogestão
Análise normativa	Interesse público	Orientação para Legalidade	Autogestão

Nota. Fonte: tradução livre de Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors (p. 102). *Human Resources for Health*, 6(4), 1-7.

O instrumento possui 39 itens agrupados em 5 fatores: habilidades relacionadas com as pessoas; prestação de saúde; autogestão; competências relacionadas com a tarefa; e gestão estratégica. Embora as cargas fatoriais e a variância total explicada não tenham sido relatadas, o autor afirmou que a fatorabilidade apresenta grau de confiabilidade com α de 0,74 a 0,85.

Dos 39 itens, 19 se voltam demasiadamente ao ramo da pesquisa, no caso, o contexto da saúde pública. Entre os 20 itens restantes, há prevalência de competências gerenciais voltadas às relações humanas (9 itens), sendo possível que o contexto de cuidado com as pessoas próprio

da área da saúde justifique essa discrepância. Os demais itens se referem a Metas Racionais (3), Processos Internos (4), Sistemas Abertos (2), e Interesse público (2). Aliás, vale registrar como ponto positivo o fato de que essa é a primeira escala de competências gerenciais em que foram identificados itens voltados a especificidades do setor público, no caso, abrangendo ética, integridade e orientação para legalidade.

Também, deve-se mencionar como ponto negativo que a escala apresentou vários itens muito vagos, amplos, genéricos e sem caráter de comportamento observável, tampouco explicitou critérios ou condições na descrição das competências, havendo itens imprecisos e que se referem apenas ao caráter cognitivo das competências (conhecimentos), como, por exemplo, “Bioética” ou “Pensamento Estratégico”, e não ao comportamento como um todo. Vale ainda salientar que, com o objetivo de considerar a maior quantidade de itens possível, optou-se por analisar alguns itens, mesmo não apresentando uma redação adequada, na tentativa de captar a real intenção do autor.

Santos et al. (2008) desenvolveram e validaram uma Escala de Competências de Liderança Funcional com base no modelo de funções de liderança de Fleishman et al. (1991), como apresentado no tópico anterior, com o objetivo de testar a relevância de um modelo teórico de liderança funcional. Para tanto, os autores verificaram a relação de um conjunto de competências de liderança com a eficácia das equipes lideradas no contexto de organizações militares em Portugal. A Tabela 19 contém todos os itens da escala organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 19.

Itens da Escala de Santos et al. (2008)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
O líder definiu papéis e esclareceu responsabilidades.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Clarificar a estratégia
O líder definiu corretamente a tarefa da equipe.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Clarificar a situação
O líder explicou a finalidade da tarefa.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Clarificar a situação
O líder verificou se os membros da equipe entendiam a tarefa.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Clarificar a situação
O líder apresentou uma estratégia de resolução.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas	Clarificar a estratégia
O líder promoveu a elaboração de um plano.	Metas Racionais	Planejamento	Clarificar a estratégia

Continua...

Conclusão...Tabela 19 - Itens da escala de Santos et al. (2008)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
O líder verificou se os membros da equipe entenderam o plano.	Metas Racionais	Planejamento	Clarificar a estratégia
O líder promoveu uma síntese das lições aprendidas.	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Facilitar a aprendizagem
O líder informou quais os meios disponíveis e as limitações.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Clarificar a situação
O líder coordenou os membros na execução da tarefa.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenação
O líder monitorou a execução, mantendo a equipe informada.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenação
O líder encorajou os membros da equipe a sugerirem estratégias de resolução.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Clarificar a estratégia
O líder promoveu uma reflexão na equipe sobre a avaliação inicial da situação e a estratégia empreendida.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Facilitar a aprendizagem
O líder promoveu uma reflexão na equipe sobre o envolvimento na ação.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Facilitar a aprendizagem
O líder estimulou a equipe e limitou os conflitos.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Coordenação
O líder estimulou o apoio mútuo e assistência aos membros em dificuldade.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Coordenação

Nota. Fonte: Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas (p. 30). *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 95-106.

O instrumento possui 16 itens distribuídos em 4 fatores: clarificar a situação, clarificar a estratégia, coordenação e facilitar a aprendizagem, com cargas fatoriais de 0,63 a 0,93, índice de confiabilidade com α de 0,74 a 0,91, e variância total explicada de 73%.

Os itens tratam de distribuição de: atividades; empoderamento, delegação e gestão participativa; gestão de conflitos; gestão do conhecimento; habilidade para lidar com problemas; liderança e gestão de equipes; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; e planejamento. Com isso, já se percebe uma limitação do instrumento em não contemplar competências gerenciais voltadas à flexibilização no ambiente externo (seja com relação à unidade ou à instituição como um todo), as quais integram a dimensão dos sistemas abertos. Os 16 itens estão dispostos nas seguintes dimensões: Metas Racionais (7), Processos

Internos (4) e Relações Humanas (5), não havendo itens relativos à captação de recursos, negociação, gestão de mudanças, atuação em redes, entre outros.

É preciso mencionar também que há itens que retratam, em uma mesma descrição, mais de um verbo de ação em caráter principal e sem critério ou condição, a exemplo de “O líder definiu papéis e esclareceu responsabilidades”. Isso fragiliza a redação da competência e gera dúvida aos respondentes do instrumento. Afinal, e se o gestor define os papéis, mas não esclarece as responsabilidades? Como avaliar esse item?

Preston (2009) criou uma Escala de competências gerenciais com o objetivo de avaliar a influência da localização do escritório sobre as competências essenciais dos gerentes de agências de serviços municipais em áreas urbanas e rurais nos Estados Unidos. A Tabela 20 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente estudo.

Tabela 20.

Itens da Escala de Preston (2009).

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Desenvolver e gerenciar contratos e concessões organizacionais.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Coordenação / Gestão de recursos
Esclarecer aos funcionários suas tarefas e atribuições de trabalho.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Organização / Alinhamento das pessoas
Estabelecer objetivos de desempenho claros.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Empatia / Empoderamento de grupo
Definir o conjunto de prioridades entre as múltiplas metas.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Planejamento / Definição de metas
Esclarecer a missão, a visão e os valores da organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Planejamento / Definição de metas
Inspecionar e avaliar o desempenho do pessoal ou da organização.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Monitoramento / Avaliação de desempenho
Preparar memorandos / relatórios organizacionais para a repartição.	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Comunicação / Gestão da informação
Assegurar a entrega no prazo de serviços de qualidade.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenação / Gestão de recursos
Gerenciar o orçamento financeiro, alocando os recursos.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Coordenação / Gestão de recursos

Continua...

Continuação...Tabela 20 - Itens da Escala de Preston (2009).

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Monitorar a entrega de serviços contratados.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Monitoramento / Avaliação de desempenho
Estabelecer os padrões adequados de trabalho.	Processos Internos	Orientação para a Qualidade	Organização / Alinhamento das pessoas
Manter-se atualizado sobre práticas / tendências profissionais.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Inovação / Promoção de mudanças
Aconselhar / auxiliar funcionários no avanço na carreira.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Mentoria / desenvolvimento pessoal
Manter boas oportunidades de treinamento para funcionários.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Mentoria / desenvolvimento pessoal
Traduzir as políticas do órgão/estatais/federais para os funcionários.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Comunicação / Gestão da informação
Manter a equipe informada sobre todas as decisões-chave.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Comunicação / Gestão da informação
Dar feedback ao pessoal / organização.	Relações Humanas	Feedback	Monitoramento / Avaliação de desempenho
Mediar conflitos organizacionais de forma construtiva.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Facilitação / Gestão de Conflitos
Incentivar o trabalho em equipe entre funcionários / unidades.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Empatia / Empoderamento de grupo
Ajudar os funcionários e as unidades a trabalharem juntos.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Facilitação / Gestão de Conflitos
Estabelecer / desenvolver grupos de trabalho efetivos.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Planejamento / Definição de metas
Promover metas, responsabilização e recompensas para a equipe.	Relações Humanas	Motivação	Empatia / Empoderamento de grupo
Desenvolver políticas de reconhecimento de trabalhos de qualidade.	Relações Humanas	Motivação	Motivação / Recompensa por desempenho
Estimular funcionários a altos níveis de desempenho.	Relações Humanas	Motivação	Motivação / Recompensa por desempenho
Recompensar funcionários por realizações significativas.	Relações Humanas	Motivação	Motivação / Recompensa por desempenho

Continua...

Conclusão... Tabela 20 - Itens da Escala de Preston (2009).

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Manter um local de trabalho aberto e solidário.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Facilitação / Gestão de Conflitos
Envolver os principais interessados em questões vitais da organização.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Representação / Expansão das fronteiras organizacionais
Estabelecer parceria com outros grupos para construir coalizões.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Representação / Expansão das fronteiras organizacionais
Recrutar e contratar pessoal qualificado e capacitado.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Mentoria / desenvolvimento pessoal
Identificar / desenvolver fontes alternativas de recursos financeiros.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Negociação / Aproveitamento de recursos
Tentar influenciar o aumento de recursos financeiros da organização.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Negociação / Aproveitamento de recursos
Trabalhar com outras organizações para captar recursos.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Negociação / Aproveitamento de recursos
Atuar em ideias inovadoras para gerar mudanças.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Inovação / Promoção de mudanças
Incentivar pensamento criativo e experimentos.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Inovação / Promoção de mudanças
Representar a organização em reuniões / eventos externos.	Sistemas Abertos	Habilidade Política	Representação / Expansão das fronteiras organizacionais
Definir estruturas de supervisão e cadeia de comando.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Organização / Alinhamento das pessoas

Nota. Fonte: tradução livre de Preston, M. S. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies (p. 645). *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640-660.

Esse instrumento possui 36 itens agrupados em 4 fatores, tendo sido construído à luz do modelo de Quinn (1988), sendo eles: metas racionais (4); relações humanas (15); processos internos (6); e sistemas abertos (10). Apenas um item foi desprezado por tratar de especificidade do ramo no qual a pesquisa foi aplicada. As cargas fatoriais variaram de 0,38 a 0,77, mas o índice de confiabilidade (α) e a variância total explicada não foram relatados.

Vale mencionar que, mesmo o modelo de Quinn (1988) tendo sido uma fonte tanto para o presente estudo quanto para o estudo de Preston (2009), houve divergências nas classificações de alguns itens.

Nesse sentido, o item “arrange appropriate office staffing patterns”, por exemplo, que pode ser traduzido como “Estabelecer os padrões adequados de trabalho”, foi classificado por Preston (2009) como uma competência gerencial voltada a Metas racionais (que privilegia controle e ambiente externo). Já na presente categorização, o item foi classificado como voltado à dimensão orientação para a qualidade, a qual integra a dimensão Processos Internos. Embora se concorde que o item privilegia o controle, acredita-se que a redação está voltada ao ambiente interno (unidade de trabalho ou organização), por isso a categorização na dimensão Processos Internos.

Além disso, vale registrar outro exemplo, como o item “stay current on professional practices/trends”, que pode ser traduzido como “Manter-se atualizado sobre práticas/tendências profissionais”, que foi proposto por Preston (2009) como relacionado à inovação e à promoção de mudanças, e, portanto, integrante da dimensão Sistemas Abertos. Na classificação ora proposta, considerou-se que o item estaria mais relacionado ao autodesenvolvimento, que é um aspecto abarcado pela dimensão das Relações Humanas. Acredita-se que, para se enquadrar na dimensão dos Sistemas Abertos, o item deveria explicitar mais o caráter de inovação, como em algumas das seguintes redações: “Lança tendências profissionais” ou “Incorpora novas tecnologias às práticas profissionais”. Em resumo, a expressão “manter-se atualizado” imprime ao item um caráter mais comum, corriqueiro e menos inovador.

Por fim, uma última observação com relação ao item “develop and manage office contracts/ grants”, que pode ser traduzido como “Desenvolver e gerenciar contratos e concessões organizacionais”. Nesse caso, embora se compartilhe de sua relação com a dimensão Processos Internos, optou-se por desconsiderar o item, uma vez que seu caráter é específico e voltado a gestores de determinadas áreas que gerenciam licitações, contratos e concessões públicas, não se aplicando amplamente a quaisquer gestores públicos. Por oportuno, vale reforçar a fragilidade de itens como esse, visto que contêm mais de um verbo nuclear.

Brandão et al. (2010) idealizaram uma Escala de competências gerenciais baseada nas perspectivas de desempenho do Balanced Scorecard – BSC (Kaplan & Norton, 1997) com o objetivo de identificar competências relevantes ao desempenho de gestores de um banco público, bem como verificar em que medida tais gestores expressam essas competências no

trabalho. A Tabela 21 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam o presente estudo.

Tabela 21.

Itens da Escala de Brandão et al. (2010)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Identifica clientes em potencial a fim de ampliar a base de clientes da agência.	Item desprezado por ser específico do ramo		Clientes
Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.	Item desprezado por ser específico do ramo		Resultado Econômico
Cobra dívidas inadimplidas a fim de melhorar o resultado financeiro da agência.	Item desprezado por ser específico do ramo		Resultado Econômico
Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela agência.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Estratégia e Operações
Organiza suas atividades e tarefas diárias para realizá-las no prazo previsto.	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Processos internos
Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.	Metas Racionais	Planejamento	Estratégia e Operações
Aproveita as oportunidades que surgem para a agência, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Estratégia e Operações
Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Comportamento Organizacional
Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho para alcançar metas estabelecidas.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Estratégia e Operações
Aprimora continuamente processos de trabalho para aproveitar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Processos internos
Monitora a qualidade dos processos internos para evitar o retrabalho.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Processos internos
Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Comportamento Organizacional
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Comportamento Organizacional

Continua...

Continuação...Tabela 21 – Itens da escala de Brandão et al. (2010)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Comportamento Organizacional
Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.	Relações Humanas	Motivação	Sociedade
Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Comportamento Organizacional
Colabora com os colegas de trabalho a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Comportamento Organizacional
Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.	Sistemas Abertos	Gestão de Riscos	Estratégia e Operações
Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer as suas expectativas.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Promove a venda de produtos e serviços a clientes com transparência e confiabilidade.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a agência.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Resultado Econômico
Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Foca o cliente
Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que têm maior responsabilidade socioambiental.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade
Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade
Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vive.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade
Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na agência.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade

Continua...

Conclusão...Tabela 21 - Itens da escala de Brandão et al. (2010)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade
Toma decisões no trabalho, levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Sociedade

Nota. Fonte: Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., de Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais (p. 175). *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171.

O instrumento possui 31 itens agrupados em 6 fatores: estratégia e operações; resultado econômico; clientes; comportamento organizacional; processos internos; e sociedade. As cargas fatoriais variaram de 0,36 a 0,84, os índices de confiabilidade apresentaram α de 0,74 a 0,88, e a variância total explicada foi de 59,94%.

Entre os pontos positivos, vale destacar a redação dos itens que representam comportamentos observáveis (verbo de ação + objeto) e os padrões de desempenho satisfatórios (critério ou condição), bem como o equilíbrio da distribuição dos itens nas quatro dimensões: Metas Racionais (4), Processos Internos (4), Relações Humanas (6), e Sistemas Abertos (7). O instrumento apresentou, inclusive, itens voltados à Sociedade e ao Interesse público (7), com relação à orientação para a ética e integridade e à sustentabilidade, sendo, portanto, a primeira escala de competências gerenciais brasileira em que foram identificados itens mais contextualizados ao setor público. Além desses, outros temas foram contemplados, como: empoderamento, delegação e gestão participativa; estabelecimento de metas e objetivos; gerenciamento do tempo; gestão de conflitos; gestão de riscos; gestão do desempenho; liderança e gestão de equipes; motivação; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; planejamento; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal; e visão estratégica.

Embora a escala tenha as qualidades mencionadas, foram identificados alguns aspectos negativos, visto que muitos itens foram escritos de modo muito particularizado para as aplicações em instituições bancárias do setor público. Por um lado, isso é positivo, pois reforça o caráter contextual das competências, mas, por outro, limita a sua aplicabilidade em órgãos e instituições de outros ramos do setor. Por isso, três itens foram desconsiderados da análise por serem excessivamente voltados ao contexto bancário no qual se realizou a pesquisa. Ademais,

como ponto negativo, algumas competências gerenciais clássicas parecem não ter sido exploradas satisfatoriamente. O instrumento poderia, por exemplo, contemplar itens relativos à apresentação de ideias e propostas, atuação em redes organizacionais, condução de reuniões, criatividade e inovação, *feedback*, gestão de mudanças, de projetos e do conhecimento.

Fernandez et al. (2010), com o objetivo de explorar a relação entre liderança integrada e desempenho no setor público, capitalizando duas iniciativas do Governo Federal dos Estados Unidos, apresentaram evidências de validade para uma Escala de Liderança integrada a partir dos itens utilizados no levantamento da pesquisa americana sobre Capital Humano, a Federal Human Capital Survey (US-OPM, 2006), baseada na percepção de funcionários e gerentes com relação a seus superiores imediatos. A Tabela 22 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 22.

Itens da Escala de Fernandez et al. (2010)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Os gerentes comunicam os objetivos e as prioridades da organização.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Orientação para tarefas
Os gerentes analisam e avaliam o progresso da organização em direção ao cumprimento de suas metas e objetivos.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Orientação para tarefas
Os gestores fazem sugestões construtivas aos colaboradores de modo a melhorar o desempenho no trabalho.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Orientação para tarefas
Os funcionários se sentem capazes de realizar os processos de trabalho.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Orientação para relações
Na minha organização, recebo oportunidades reais de melhoria das minhas habilidades.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Orientação para relações
Na minha unidade, gestores oferecem aos funcionários oportunidades para demonstrarem suas habilidades de liderança.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Orientação para relações
Na minha unidade, gestores apoiam o desenvolvimento de funcionários.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Orientação para relações
A criatividade e a inovação são recompensadas.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Orientação para mudanças
Eu me sinto encorajado a encontrar novas e melhores formas de fazer as coisas.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Orientação para mudanças
Eu sei como meu trabalho se relaciona com as metas e prioridades organizacionais.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Orientação para tarefas
Os gerentes promovem a comunicação entre diferentes unidades de trabalho (por exemplo, sobre projetos, metas e recursos necessários).	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Orientação para tarefas

Continua...

Conclusão...Tabela 22 - Itens da Escala de Fernandez et al. (2010)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Gerentes trabalham bem com funcionários de diferentes origens.	Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão social	Orientação para diversidade
Na minha unidade, gestores demonstram estar comprometidos em ter uma força de trabalho representativa de todos os segmentos da sociedade.	Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão social	Orientação para diversidade
Práticas proibidas, como discriminação ilegal contra funcionários ou candidatos, não são toleradas.	Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão social	Orientação para integridade
Os líderes da minha organização mantêm elevados padrões de honestidade e integridade.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Orientação para integridade
Posso divulgar uma suspeita de violação de qualquer lei, regra ou regulamento sem medo de represálias.	Interesse público	Orientação para Legalidade	Orientação para integridade

Nota. Fonte: tradução livre de Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance (p. 320). *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.

Esse instrumento possui 16 itens agrupados em 5 fatores: Orientação para tarefas, Orientação para relações, Orientação para mudanças, Orientação para diversidade e Orientação para integridade. As cargas fatoriais variaram de 0,55 a 0,84 e os índices de confiabilidade apresentaram α de 0,76 a 0,86. Já a variância total explicada não foi relatada. Vale ainda informar que os 5 fatores compõem um fator de segunda ordem denominado Liderança Integrada.

Um ponto positivo dessa escala é a maior quantidade de itens voltados à Sociedade e ao Interesse Público (5 itens). Afinal, há dois fatores que privilegiam esses aspectos (Orientação para diversidade e para integridade). Em contrapartida, as demais dimensões restaram sub-representadas: Relações Humanas (4), Sistemas Abertos (4) e, sobretudo, em relação a Processos Internos (1), com apenas um item sobre gestão do desempenho, e a Metas Racionais (2), com um item relativo a estabelecimento de metas e objetivos, além de outro sobre visão estratégica.

As dimensões contempladas pela escala foram: autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; criatividade e inovação; estabelecimento de metas e objetivos; gestão do desempenho; orientação para a diversidade e inclusão social; orientação para a ética e integridade; orientação para legalidade; visão estratégica; e visão sistêmica.

Vale mencionar também que, quanto à dimensão das Relações Humanas, há apenas itens sobre autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe. Não há, portanto, itens relativos a:

autoconhecimento e compreensão da equipe; comunicação; empoderamento, delegação e gestão participativa; feedback; gestão de conflitos; liderança e gestão de equipes; motivação; processo decisório participativo; ou relacionamento interpessoal.

O estudo de Ferreira et al. (2011) recorreu à escala de Gimenes (2009), desenvolvida no contexto do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, que é um órgão público brasileiro. A referida escala foi criada no âmbito de uma dissertação de mestrado, não tendo sido localizado nenhum artigo que apresentasse o seu desenvolvimento. Dois anos após a sua criação, Ferreira et al. (2011) aplicaram a escala com o objetivo de identificar as competências gerenciais pertinentes ao cargo de Diretor de Fórum no Tribunal de Justiça da Paraíba. A Tabela 23 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam este estudo.

Tabela 23.

Itens da Escala de Gimenes (2009)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Gerência de Pessoas: organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras para se perseguirem objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Pessoas
Perseverança e compromisso: leva até o final com energia e motivação tudo o que começa, não fraquejando frente à resistência ou adversidades.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Estratégias e Planos
Iniciativa: identifica tarefas necessárias e responsabiliza-se por completo em levá-las a cabo, colocando esforço extra, se preciso.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Processos
Automotivação: inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação e trabalhando para os resultados.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Resultados
Gestão de resultados: capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação do desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Resultados
Catalisação de Resultados: capacidade de habilitar e energizar a si mesmo, aos outros e à organização para conduzir a resultados.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Resultados
Determinação: alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Resultados

Continua...

Continuação... Tabela 23 - Itens da Escala de Gimenes (2009)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Orientação para Resultados: é a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo, dessa forma, novos referenciais.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Resultados
Planejamento: avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.	Metas Racionais	Planejamento	Estratégias e Planos
Capacidade de decisão: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos, tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Liderança
Atuação estratégica: sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas. Atento e perceptivo sobre as pessoas e setores. Confortável diante de situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Estratégias e Planos
Alinhamento: capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização, agindo positivamente, com integridade e honestidade frente a essas bandeiras.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Liderança
Visão de direção: é a capacidade de definir claramente uma visão e direção e acompanhar/controlar as ações e resultados.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Resultados
Visão de Negócio: é a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Resultados
Gestão de projetos: capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, e garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.	Processos Internos	Gestão de Projetos	Liderança
Gestão de informações: capacidade de identificar e de captar, por meio de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo esse um fator de vantagem competitiva.	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Informações e conhecimento
Gerência de desempenho: determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.	Processos Internos	Gestão do Desempenho	Liderança

Continua...

Continuação... Tabela 23 - Itens da Escala de Gimenes (2009)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Análise e solução de problemas: capacidade de utilizar estratégias para a obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Estratégias e Planos
Seguir procedimentos: procura saber como políticas e procedimentos interferem na produtividade, segue e encoraja os outros a segui-los.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Estratégias e Planos
Assertividade: fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.	Relações Humanas	Comunicação	Informações e conhecimento
Atenção a comunicação: é objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas-alvo.	Relações Humanas	Comunicação	Informações e conhecimento
Comunicação: fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.	Relações Humanas	Comunicação	Informações e conhecimento
Empatia: percebe os sentimentos e perspectivas dos outros e assume um interesse ativo por suas preocupações.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Pessoas
Autodesenvolvimento: capacidade de compreender e aceitar suas necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no seu aprendizado contínuo.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Liderança
Desenvolvimento de pessoas: é a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Pessoas
Desenvolvimento de sucessores: investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, a eficácia e a sobrevivência da organização.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Pessoas
Inter-relacionamento: promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Liderança
Solução do conflito: percebe logo conflitos e trata-os, ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Pessoas
Montagem de equipe: cria espírito de equipe, alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Liderança
Liderança: capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe em alinhamento com as estratégias da organização.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Liderança
Gerenciamento de equipes: é a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Pessoas

Continua...

Continuação... Tabela 23 - Itens da Escala de Gimenes (2009)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
<p>Gestão de pessoas: estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas-alvo. Cria espírito de equipe, alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas na busca de objetivos comuns.</p>	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Pessoas
<p>Motivação dos outros: percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.</p>	Relações Humanas	Motivação	Liderança
<p>Trabalho em equipe: capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas na busca de objetivos comuns.</p>	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Liderança
<p>Relacionamento Interpessoal: sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.</p>	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Pessoas
<p>Criatividade: apresenta capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existent, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor, com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.</p>	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Processos
<p>Propensão à Inovação: é a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.</p>	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Processos
<p>Propensão à inovação: associa ideias antes não relacionadas, aparece sempre com novas ideias e tem bom senso de quais podem pegar no mercado.</p>	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Processos
<p>Gestão de mudanças: capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p>	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Resultados
<p>Empreendimento e criatividade: capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis que contribuam para o desenvolvimento do negócio.</p>	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Resultados
<p>Sensibilidade Política: age, levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas. É atento e perceptivo às pessoas e setores, e sente-se confortável em situações complexas.</p>	Sistemas Abertos	Habilidade Política	Processos

Continua...

Conclusão... Tabela 23 - Itens da Escala de Gimenes (2009)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Foco no cliente e no mercado: capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Foco no cliente: procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Orientação ao cliente: capacidade de compreender o cliente — interno e externo — e suas necessidades, e superar expectativas.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Clientes
Negociação: habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Resultados
Perspicácia do negócio: conhece as práticas, as tendências, as estratégias e a concorrência relacionadas com o negócio e com sua organização.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Estratégias e Planos
Prática dos valores organizacionais: é a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa de forma íntegra e coerente.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Informações e conhecimento
Integridade e confiança: é direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Liderança

Nota. Fonte: Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN* (pp. 107-108). (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Os 48 itens do instrumento estão agrupados em 7 fatores: Clientes, Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento, Liderança, Pessoas, Processos e Resultados. As cargas fatoriais não foram relatadas, mas os autores demonstraram que, no contexto do fórum, os fatores continham índices de confiabilidade α de 0,50 a 0,89 e variância total explicada de 89,6%.

Os itens tratam de dimensões como: autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; comunicação; criatividade e inovação; estabelecimento de metas e objetivos; gestão da mudança; gestão de conflitos; liderança e gestão de equipes; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para a ética e integridade; orientação para resultados; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; e visão estratégica.

Como pontos positivos, devem ser mencionadas a redação dos itens, com a presença de critérios ou condições, e a existência de dois itens voltados à orientação para a ética e a integridade, ambos relativos à dimensão Interesse público. Em contrapartida, há itens muito extensos e com múltiplos comportamentos em caráter principal, a exemplo da seguinte competência: “Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados”. Destaque-se também que houve sub-representação da dimensão Processos Internos (5) em comparação as demais, sendo elas: Metas Racionais (14), Relações Humanas (16), e Sistemas Abertos (11).

Ainda com relação a pontos negativos, vale mencionar que vários itens se referem a competências como “Capacidade de” realizar algo. Esse fato revela certa divergência com relação à definição de competências adotada no presente estudo. Ao assumirem o caráter potencial das competências, Ferreira et al. (2011) privilegiam a competência como requisito ou como domínio de algo, e não a sua real expressão.

Por sua vez, Fleck e Pereira (2011) desenvolveram uma Escala de competências gerenciais baseada no modelo de Yukl (1998), como já apresentado anteriormente, que subdivide as competências gerenciais em apenas duas dimensões: administrar o trabalho e administrar relações. A Tabela 24 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 24.

Itens da Escala de Fleck e Pereira (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Problemas do curso são resolvidos conforme aparecem.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Administrar conflitos
Nas definições de cronograma para semestre/ano, as atividades/tarefas são definidas de acordo com as prioridades e objetivos do curso.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Informar
São utilizadas diferentes formas para manter as pessoas bem informadas sobre o curso.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Informar
Busco proporcionar cursos/projetos com novos temas ao curso.	Item desprezado por ser específico do ramo		Planejar
Procuo acompanhar pessoalmente tudo o que é desenvolvido no curso.	Item desprezado por ser específico do ramo		Planejar
O constante crescimento do curso gera novas alternativas de recompensa.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Recompensar
Não são somente boas notas que indicam bom desempenho.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Reconhecer

Continua...

Conclusão... Tabela 24 - Itens da Escala de Fleck e Pereira (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Procuo dividir as responsabilidades entre os envolvidos nos projetos.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Esclarecer papéis e objetivos
Procuo ter certeza do conhecimento e compreensão de todos em relação aos trabalhos a serem desenvolvidos.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Informar
Cada projeto tem um cronograma específico e os prazos devem ser cumpridos.	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Esclarecer papéis e objetivos
Assumo a responsabilidade de resolver tudo para garantir a realização.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas	Administrar conflitos
Cada projeto novo deve contar com orçamentos completos.	Processos Internos	Gestão de Projetos	Esclarecer papéis e objetivos
Manter as informações corretas circulando é uma preocupação constante.	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Informar
Os projetos são utilizados, também, para verificar a realização das tarefas de acordo com o planejado.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Planejar
As melhoras de desempenho devem ser constantemente elogiadas.	Relações Humanas	Feedback	Recompensar
Busco observar atentamente o que acontece para antecipar situações conflituosas.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Informar
Os trabalhos dos grupos de pesquisa merecem reconhecimento a todo grupo e não apenas a algumas pessoas.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Reconhecer
Encontros periódicos para confraternização são feitos como forma de homenagear aqueles que vêm se destacando.	Relações Humanas	Motivação	Administrar conflitos
Busco sempre encontrar formas de recompensar os esforços.	Relações Humanas	Motivação	Recompensar
Os alunos e professores sempre são encorajados a novos projetos.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Reconhecer

Nota. Fonte: Fleck, C. F., & Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil (pp. 295-296). *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301.

Com o objetivo de verificar o perfil dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul, no que tange às Competências Gerenciais, os autores validaram uma escala com 20 itens, tendo sido eles organizados em 6 fatores: informar; recompensar; esclarecer papéis e objetivos; reconhecer; planejar; e administrar conflitos. As cargas fatoriais não foram relatadas, mas os índices de confiabilidade apresentaram α de 0,63 a 0,81, e variância total explicada de 64,7%.

Segundo a categorização proposta nesse estudo, as dimensões abarcadas pelos itens são: comunicação; criatividade e inovação; distribuição de atividades; feedback; gerenciamento do tempo; gestão de conflitos; gestão de projetos; gestão do conhecimento; habilidade para lidar com problemas; liderança e gestão de equipes; motivação; e organização, coordenação e monitoramento do trabalho.

Como aspecto negativo, vale mencionar a redação de alguns itens, a exemplo de “As melhoras de desempenho devem ser constantemente elogiadas” ou “Encontros periódicos para confraternização são feitos como forma de homenagear aqueles que vêm se destacando”. Embora seja possível compreender a intenção dos autores, acredita-se que a escrita não é compatível com as boas práticas e recomendações para a redação sobre competências. Alguns ajustes, talvez, possam ser recomendados, como “Elogia as melhoras de desempenho constantemente” e “Homenageia aqueles que vêm se destacando por meio de encontros periódicos para confraternização”.

Ainda como ponto negativo, importa citar que sete itens foram desprezados da análise por serem muito específicos do ramo da educação superior. Dos 13 itens restantes, houve sub-representação da dimensão Sistemas Abertos (1) em comparação às demais: Metas Racionais (4), Processos Internos (3) e Relações Humanas (5).

Lorber e Savic (2011) apresentaram evidências de validade para uma Escala de competências gerenciais com o objetivo de comparar a percepção dos líderes de enfermagem e dos funcionários sobre características de personalidade (20 itens) e competências gerenciais e estilo de liderança dos líderes (134 itens) e determinar as associações entre essas variáveis em organizações públicas de saúde na Eslovênia. Como não houve separação entre os itens de competências gerenciais e os de estilo de liderança, todos os 134 itens foram considerados para a análise de conteúdo, já que existe certa aproximação entre os construtos, podendo a recorrência ou a maior expressão de determinadas competências revelarem um dos quatro estilos de liderança considerados pelas autoras (orientação para tarefa, orientação para relações, orientação para ambos, ou para nenhum).

A Tabela 25 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam este trabalho.

Tabela 25.

Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
Como um líder em enfermagem, eu tenho bastante conhecimento de liderança.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG	
Conheço os valores-chave da nossa organização.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Desenvolvi meus conhecimentos de liderança por vontade do empregador.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Mudanças só devem ser realizadas se a organização estiver em crise.	Item desprezado por incompatível com a definição de CG	
Mudar é sempre difícil para os funcionários.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Não é necessário promover iniciativas porque melhorias não são necessárias.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
O meu trabalho é útil e importante.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
O nosso hospital constrói seu crescimento no desenvolvimento das pessoas.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG	
Os empregados são a maior riqueza que o nosso hospital tem.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG	
Os trabalhadores conhecem os valores-chave da nossa organização.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Para a liderança bem-sucedida em enfermagem, é necessário definir competências gerenciais.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG	
Quando a organização é bem-sucedida, não é necessário sensibilizar para mudanças.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Recebo um pagamento adequado para o meu trabalho.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Relações de amizade não são essenciais para bons resultados de trabalho.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Técnica e tecnologia são essenciais para o sucesso.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG	
Todo líder em enfermagem precisa de conhecimento adicional de liderança.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG	
Eu atribuo tarefas aos colegas de trabalho de acordo com seus conhecimentos.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades
Eu sempre estabeleço metas realistas.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos
Considero igualmente todas as propostas para resolver o problema.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas
Eu participo ativamente na solução de problemas.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas
Eu sei como reconhecer e identificar problemas.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas
Resolvo problemas de forma sistemática.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas
Tenho resolvido problemas continuamente, tanto que eles não estão se acumulando.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas
Conheço os resultados do meu trabalho.	Metas Racionais	Orientação para Resultados

Continua...

Continuação...Tabela 25 - Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
É importante obter bons resultados, independentemente dos recursos gastos.	Metas Racionais	Orientação para Resultados
Eu me guio prioritariamente por meio de tarefas e objetivos.	Metas Racionais	Orientação para Resultados
Nós estamos alcançando as metas estabelecidas para a unidade.	Metas Racionais	Orientação para Resultados
Sinto-me responsável pelos resultados da minha organização.	Metas Racionais	Orientação para Resultados
Apresento meus pontos de vista e os colegas de trabalho devem segui-los.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Defendo minhas decisões quando acredito que são adequadas.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Eu decido de acordo com minhas competências e responsabilidades.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Imponho minha opinião aos colegas de trabalho.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Lido com diferentes pressões no momento das decisões (humilhações, reprovações, transferências de responsabilidade...).	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Na tomada de decisão, uso minha autoridade.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Na tomada de decisão, uso recompensas materiais.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Na tomada de decisões, uso recompensas não materiais.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Recorro à minha autoridade hierárquica na tomada de decisões.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Recorro ao conhecimento profissional na tomada de decisões.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Sou independente e autônomo no trabalho.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Aceito a responsabilidade pelas decisões tomadas.	Metas Racionais	Tomada de Decisão
Acredito no desenvolvimento bem-sucedido de nossa organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica
Cuido para que meus colegas de trabalho conheçam a visão de nossa organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica
Meu comportamento está alinhado à visão de nossa organização.	Metas Racionais	Visão Estratégica
As atividades de trabalho devem ser cuidadosamente organizadas.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho
Encaminho todas as informações necessárias aos colegas de trabalho no prazo.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho
Quando algo dá errado, é necessário estabelecer o controle.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho
Eu sempre trabalho em procedimentos padrão.	Processos Internos	Orientação para a Qualidade
Incentivo colegas de trabalho para melhorar a qualidade do trabalho.	Processos Internos	Orientação para a Qualidade

Continua...

Continuação... Tabela 25 - Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
Considero que a comunicação e o desenvolvimento pessoal caminham juntos.	Relações Humanas	Comunicação
Converso com meus parceiros de igual para igual.	Relações Humanas	Comunicação
Escuto colegas de trabalho com cuidado.	Relações Humanas	Comunicação
Eu adapto minha forma de comunicar a diferentes pessoas e situações.	Relações Humanas	Comunicação
Faço o que digo.	Relações Humanas	Comunicação
Minhas mensagens para colegas de trabalho são claras e compreensíveis.	Relações Humanas	Comunicação
O meu meio de comunicação tem um impacto positivo nas relações interpessoais.	Relações Humanas	Comunicação
A comunicação no departamento que lidero é espontânea e em todas as direções.	Relações Humanas	Comunicação
Converso muito com colegas de trabalho para conhecê-los melhor.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe
Demonstro raiva de maneira inadequada.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe
Demonstro sensibilidade em situações emocionalmente tensas e estressantes.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe
Identifico as emoções sentidas por outras pessoas.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe
Eu tive oportunidade de desenvolver meus conhecimentos de liderança antes de assumir um cargo gerencial.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Minha liderança tem melhorado desde que me tornei gestor.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Mostro interesse pessoal pelo desenvolvimento dos funcionários.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
O meu desenvolvimento no hospital está de acordo com os meus objetivos pessoais.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Os empregados em enfermagem devem se desenvolver continuamente.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Os trabalhadores podem usar seus conhecimentos e habilidades.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Permito que os colegas de trabalho possam mostrar suas habilidades e conhecimentos.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Proporciono oportunidades de desenvolvimento profissional aos meus colegas de trabalho.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe
Eu atribuo tarefas desafiadoras aos colegas de trabalho.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa
Eu delego, inclusive, tarefas mais exigentes e de maior nível de responsabilidade.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa
Eu sempre converso com colegas de trabalho sobre problemas em busca de soluções.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa

Continua...

Continuação... Tabela 25 - Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
Incentivo colegas de trabalho a sugerirem possíveis soluções para o problema.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa
Os trabalhadores têm autonomia sobre tarefas delegadas.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa
Quando eu delego tarefas para colegas de trabalho, confio que eles vão terminá-las bem.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa
Elogio bons trabalhos em público.	Relações Humanas	Feedback
Estou aberto a críticas construtivas.	Relações Humanas	Feedback
Eu elogio colegas de trabalho porque isso afeta sua satisfação.	Relações Humanas	Feedback
Faço críticas a todos, mas só quando estamos sozinhos.	Relações Humanas	Feedback
Quando eu repreendo, fica claro que alguma coisa saiu errada.	Relações Humanas	Feedback
Sempre elogio o bom trabalho.	Relações Humanas	Feedback
Ao resolver o conflito, considero minha neutralidade.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Diante de uma situação de conflito, eu procuro uma solução com os colegas de trabalho.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Em situações de conflito, costumo firmar um compromisso entre as partes.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Enfrento conflitos ativamente.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Na resolução de conflitos, eu enfatizo os interesses e objetivos comuns.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Recorro à minha autoridade para resolver conflitos.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Tento evitar conflitos porque resolvê-los é desagradável.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos
Dou oportunidade para os colegas trabalharem em equipe.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Incentivo que os membros da equipe se ajudem e se apoiem.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Incentivo os membros da equipe a trabalharem com objetivos comuns.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Incentivo trabalho em equipe para resolver tarefas complexas.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Os trabalhadores confiam em mim.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Parabenizo colegas de trabalho pelas contribuições do trabalho em equipe.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Quando proponho uma nova tarefa, os colegas de trabalho estão dispostos a participar ativamente.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes
Asseguro que os funcionários estejam motivados.	Relações Humanas	Motivação
Encorajo os colegas a participarem das atividades do trabalho.	Relações Humanas	Motivação

Continua...

Continuação... Tabela 25 - Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
Estímulos e recompensas materiais são importantes.	Relações Humanas	Motivação
Recompenso os colaboradores adequadamente para o trabalho.	Relações Humanas	Motivação
Antes de tomar uma decisão, eu consulto meus colegas de trabalho.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo
Envolver os colegas nas decisões sobre mudanças.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo
Escuto e considero sugestões de colegas de trabalho.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo
Boas relações interpessoais são importantes para mim.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Considero a harmonia no trabalho.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Cuido para proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Entre os colegas de trabalho, é necessário manter relações amigáveis.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Estou sempre disposto a ajudar meus colegas de trabalho.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
No departamento que lidero, temos boas relações interpessoais.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
O trabalho bem-sucedido requer confiança mútua, apoio e comunicação.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Os colegas de trabalho me respeitam.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Os empregados se apoiam uns aos outros e estão dispostos a ajudar.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Os trabalhadores do departamento podem dizer o que pensam.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Sou amável e indulgente com os colegas de trabalho.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
Trabalhar em equipe é uma forte estratégia do nosso hospital.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal
É necessário evitar a rotina no trabalho.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação
Eu incentivo a iniciativa e a inovação para melhorar a qualidade.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação
Incentivo propostas inovadoras de colegas de trabalho.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação
Incentivo propostas inovadoras dos meus colegas de trabalho.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação
Ao sensibilizar para mudanças, ofereço o devido apoio aos colegas de trabalho.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança
As mudanças são mais fáceis na divulgação, mais complicadas na sensibilização para o seu valor e ainda mais difíceis na compreensão.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança
Eu informo colegas de trabalho sobre as mudanças que afetam o trabalho.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança
Quando inicio mudanças, considero os potenciais obstáculos.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança

Continua...

Conclusão... Tabela 25 - Itens da Escala de Lorber e Savic (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo
Sensibilização para mudanças é fundamentalmente necessária no hospital.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança
A liderança é responsável e é cobrada por fazer mudanças.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança
Considerações superiores são necessárias.	Sistemas Abertos	Habilidade Política
Estou sempre pronto para ajudar meu superior.	Sistemas Abertos	Habilidade Política
Aceito com profissionalismo as decisões estabelecidas.	Sistemas Abertos	Habilidade Política
O acordo é a base para a comunicação.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão
Meu trabalho tem impacto no trabalho de colegas.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica
Eu não deixaria a organização, ainda que conseguisse um emprego melhor.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional
Eu só falo positivamente sobre a nossa organização.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional
Nossa organização tem uma boa reputação perante o público.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional
Penso que o meu local de trabalho é digno.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional
Tenho orgulho de trabalhar nessa organização.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional
Eu sou firme quanto ao cumprimento de regras.	Interesse público	Orientação para Legalidade

Nota. Fonte: tradução livre de Lorber, M., & Savič, B. S. (2011). Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing (Apêndice - Questionnaire for Leaders). *Croatian medical journal*, 52(2), 198-204.

Entretanto, as autoras não explicitam no artigo quais itens estão relacionados a quais fatores, relatando apenas que o instrumento de competências gerenciais apresenta itens agrupados em 14 fatores: poder social; visão e objetivos; comunicação; motivação; resolução de conflitos; relações interpessoais; resolução de problemas; trabalho em equipe; tomada de decisão; delegação; gestão de mudanças; inteligência emocional; desenvolvimento de recursos humanos; e qualidade. As cargas fatoriais também não foram explicitadas, mas elas afirmaram ter chegado a índices de confiabilidade com α de 0,69 a 0,91, e a variância total explicada foi de 86,1%.

As dimensões abarcadas, segundo a categorização desse estudo, foram: autoconhecimento e compreensão da equipe; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; comunicação; criatividade e inovação; distribuição de atividades; empoderamento, delegação e gestão participativa; estabelecimento de metas e objetivos; feedback; gestão da mudança; gestão de conflitos; habilidade para lidar com problemas; habilidade política;

liderança e gestão de equipes; motivação; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para a qualidade; orientação para imagem institucional; orientação para legalidade; orientação para resultados; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão estratégica; e visão sistêmica.

Como ponto negativo, considera-se que o instrumento é demasiadamente extenso e que dezesseis itens precisaram ser descartados da análise, pois não representam descritores de comportamentos gerenciais observáveis. Alguns exemplos mais parecem opiniões ou pensamentos: “Making changes should be conducted only if the organization is in crisis” (Mudanças só devem ser realizadas se a organização estiver em crise); “My work is useful and importante” (O meu trabalho é útil e importante); “Our hospital builds its growth on individual developing” (O nosso hospital constrói seu crescimento no desenvolvimento das pessoas); ou “Employees are the most important wealth that our hospital has” (Os empregados são a maior riqueza que o nosso hospital tem).

Como ponto positivo, deve-se destacar a existência de itens voltados à Sociedade e ao interesse público (6), que tratam do sentimento de orgulho e de pertencimento do gestor à instituição, o que contribui para a imagem institucional, bem como tratam do princípio da legalidade, que enaltece a orientação para o cumprimento de regras no setor público.

Os demais itens estão dispostos nas seguintes dimensões: Metas Racionais (27), Relações Humanas (65), Sistemas Abertos (15), e Processos Internos (5), o que revela uma sub-representação dessa última dimensão.

O modelo de competências gerenciais de Teixeira et al. (2011), já apresentado, proporcionou também a criação de uma Escala com o objetivo de identificar as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – que os gerentes prisionais demonstram diante da nova ordem estabelecida pela administração pública mineira. A Tabela 26 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho

Tabela 26.

Itens da Escala de Teixeira et al. (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Dirigir uma unidade prisional significa, preferencialmente, garantir o atendimento ao preso.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Atitudes: Foco em resultados
Dirigir uma unidade prisional significa, preferencialmente, garantir que fugas e rebeliões não ocorram.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Atitudes: Foco em resultados

Continua...

Continuação...Tabela 26 – Itens da Escala de Teixeira et al. (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
As mudanças exigem que você execute o seu trabalho preocupado em oferecer à sociedade um indivíduo melhor.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Atitudes: Participação no processo
Estou satisfeito com o incentivo da Secretaria para a minha formação e aperfeiçoamento como diretor.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Atitudes: Percepção de mudanças
Você percebe alterações na unidade prisional com as ações de modernização do Estado: choque de gestão e acordo de resultados.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Atitudes: Percepção de mudanças
A unidade prisional deve ser, principalmente, um estabelecimento destinado a punir pessoas.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Conhecimentos
A unidade prisional deve ser, principalmente, um estabelecimento destinado a recuperar pessoas.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Conhecimentos
A unidade prisional deve ser, principalmente, um estabelecimento destinado apenas a presos condenados com sentença transitada em julgado.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Conhecimentos
No meu caso, o conhecimento que possuo sobre administração é bastante importante para exercer a minha função de diretor.	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Habilidades técnicas/gerenciais
No meu caso, o conhecimento que possuo sobre atendimento e assistência ao preso é bastante importante para exercer a minha função de diretor.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades técnicas/gerenciais
No meu caso, o conhecimento que possuo sobre segurança é bastante importante para exercer a minha função de diretor.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Habilidades técnicas/gerenciais
A minha participação no processo de definição de metas foi grande.	Metas Racionais	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Atitudes: Participação no processo
No meu caso, a capacidade de lidar com situações novas e inusitadas é extremamente importante.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas	Habilidades estratégicas
No meu caso, a capacidade de gerar resultados efetivos é muito importante.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Habilidades estratégicas
As atividades voltadas para planejamento, definição de metas, e acompanhamento de resultados absorvem a maior parte do meu tempo.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Atitudes: Percepção de mudanças
No meu caso, a capacidade de buscar que a penitenciária atue em busca do cumprimento da sua missão é muito importante.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Habilidades estratégicas

Continua...

Conclusão... Tabela 26 – Itens da Escala de Teixeira et al. (2011)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Atualmente, na penitenciária em que trabalho, as atividades rotineiras absorvem a maior parte do meu tempo.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Atitudes: Foco em resultados
Dirigir uma unidade prisional significa, preferencialmente, buscar a melhoria da qualidade dos serviços e a redução de custos para o Estado.	Processos Internos	Orientação para a Qualidade	Atitudes: Foco em resultados
No meu caso, a capacidade de mobilizar o potencial humano em função de um objetivo é muito importante.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Habilidades de liderança
No meu caso, a capacidade de trabalhar em equipe é extremamente importante.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Habilidades de liderança
No meu caso, é muito importante ser um líder.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Habilidades de liderança
No meu caso, é muito importante ser inovador.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Habilidades de inovação
No meu caso, a capacidade de criar e empreender é muito importante.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Habilidades técnicas/gerenciais
A unidade prisional auxiliou a Secretaria na divulgação das ações e no fortalecimento do processo de mudança.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Atitudes: Participação no processo
A unidade prisional foi informada e ouvida sobre as mudanças.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Atitudes: Participação no processo
Eu me senti parte dos processos de mudança.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Atitudes: Percepção de mudanças
No meu caso, a capacidade de me adaptar às mudanças é muito importante.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Habilidades de inovação
No meu caso, a capacidade de lidar com incertezas é extremamente importante.	Sistemas Abertos	Gestão de Riscos	Habilidades estratégicas
No meu caso, é muito importante ser um negociador.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Habilidades de postura ética
No meu caso, é muito importante ser ético.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Habilidades de postura ética
No meu caso, é muito importante ser comprometido com a questão social.	Interesse público	Orientação para Sustentabilidade	Habilidades estratégicas

Nota. Fonte: Lima, H. S. (2007). *A administração no sistema prisional: um estudo das competências gerenciais* (pp. 88-90). (Dissertação de mestrado). Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Esse instrumento possui 30 itens em 9 fatores, estando eles subdivididos entre: conhecimentos; habilidades e atitudes: conhecimentos sobre o sistema [prisional]; habilidades estratégicas; habilidades técnicas/gerenciais; postura ética; liderança; negociação; participação na mudança; percepção das mudanças; e foco nos resultados. Entretanto, não houve

detalhamento do desenvolvimento da escala no artigo, assim como de suas características psicométricas, portanto não foi possível identificar cargas fatoriais, índices de confiabilidade e a variância total explicada. A âncora de avaliação da escala também não foi relatada no artigo.

É oportuno destacar que há itens que tratam de: criatividade e inovação; estabelecimento de metas e objetivos; gestão da mudança; gestão de riscos; habilidade para lidar com problemas; liderança e gestão de equipes; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para a ética e integridade; orientação para a qualidade; orientação para resultados; orientação para sustentabilidade; e visão estratégica.

Merece destaque ainda o fato de que a escala apresenta mais itens característicos da dimensão que trata dos Sistemas Abertos (7), privilegiando o contexto, o ambiente externo, as negociações e as mudanças. Sobre esse último aspecto (mudanças), a escala apresentou dois fatores no que tange ao componente atitudinal das competências gerenciais. Provavelmente, essa maioria de itens voltados à dimensão Sistemas Abertos se deve ao contexto em que se empreendeu a pesquisa, que é um cenário de mudanças, sendo descrito como “nova ordem estabelecida pela administração pública mineira”, em que competências dessa dimensão são “imprescindíveis à implementação das mudanças propostas pelo Estado”. Os demais itens estão dispostos nas dimensões Metas Racionais (5), Processos Internos (2), e Relações Humanas (3). Houve ainda itens relativos à dimensão Interesse público (2), bem como itens relativos à responsabilidade social e da orientação para a ética, que são aspectos sensíveis ao setor público.

Como aspecto negativo, pode-se citar que a análise precisou descartar 11 itens, seja por serem muito específicos do setor prisional ou por não se configurarem como um comportamento observável, expressando opiniões e não competências, como, por exemplo: “Dirigir uma unidade prisional significa, preferencialmente, garantir o atendimento ao preso” ou “A unidade prisional deve ser, principalmente, um estabelecimento destinado a punir pessoas”.

Vale mencionar também que a divisão das competências em componentes dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) parece estar em desuso na literatura e em trabalhos empíricos. Esse estudo revela-se, portanto, uma exceção à tendência da área, que é a de descrever a competência de maneira integral por meio de comportamentos observáveis e sem segmentações quanto aos componentes cognitivos, psicomotores e afetivos.

Por sua vez, Brito-de-Jesus et al. (2016) criaram uma Escala de competências gerenciais com base no modelo de competências gerenciais em uma Instituição Federal de Educação com o objetivo de identificar quais modalidades de aprendizagem organizacional são mais

explicativas do desenvolvimento das competências gerenciais no contexto da educação pública brasileira. A Tabela 27 contém todos os itens da escala, os quais estão organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 27.

Itens da Escala de Brito-de-Jesus et al. (2016)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
O gestor público aprende a levar em consideração os aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente em que atua para subsidiar as suas decisões.	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Competência cognitiva-funcional
O gestor público aprende a assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a elaborar estratégias, valendo-se da análise do contexto institucional.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Competência cognitiva-funcional
O gestor público aprende os procedimentos operacionais necessários à sua atuação.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Competência cognitiva-funcional
O gestor público aprende a fazer uso da comunicação de forma compreensível por meio da linguagem oral e escrita como facilitadora do trabalho em equipe.	Relações Humanas	Comunicação	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Competência comportamental-política
O gestor público aprende o conhecimento técnico acerca do trabalho que desempenha para o aprimoramento do seu trabalho na instituição.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Competência cognitiva-funcional
O gestor público aprende que a elaboração de ações estratégicas deve ser realizada por todos os servidores do seu setor.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Competência cognitiva-funcional
O gestor público aprende a estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Competência comportamental-política

Continua...

Conclusão...Tabela 27 - Itens da Escala de Brito-de-Jesus et al. (2016)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
O gestor público aprende a fomentar e a estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras Instituições Federais de Ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a observar e praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público em sua atuação profissional.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Competência comportamental-política
O gestor público aprende a valorizar e praticar atitudes relacionadas a valores socialmente aceitos e corretos.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Competência comportamental-política
O gestor público aprende que está gerindo o que é público e servindo a uma coletividade que aguarda resultados sociais.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Competência comportamental-política

Nota. Fonte: Brito-de-Jesus, K. C., Dos-Santos, M. G., de Souza-Silva, J. C., & Rivera-Castro, M. A. (2016). Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação (pp. 49-50). *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 5(1), 37-60.

O instrumento possui 19 itens divididos em 2 fatores: Competência cognitivo-funcional e Competência comportamental-política, mas nem as cargas fatoriais e nem a variância total explicada foram explicitadas. Entretanto, os autores mencionaram que os índices de confiabilidade apresentaram α de 0,74 a 0,88.

Os itens tratam de: atuação em redes organizacionais; autoconhecimento e compreensão da equipe; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; comunicação; empoderamento,

delegação e gestão participativa; gestão da mudança; gestão de conflitos; orientação para a ética e integridade; tomada de decisão; e visão estratégica.

Com isso, é possível verificar que não há um item sequer que trate de competências que integram a dimensão Processos Internos, sendo esse um aspecto que pode ser considerado negativo para a escala. Além disso, embora os autores denominem o instrumento como “Escala de competências gerenciais”, os itens referem-se à aprendizagem, ou seja, o quê e/ou como o gestor aprende e como desenvolve suas competências, a exemplo do item: “O gestor público aprende os procedimentos operacionais necessários à sua atuação”. Isso foi considerado um ponto negativo, já que aprendizagem e competência são variáveis relacionadas, embora distintas. Entende-se que a aprendizagem leva ao domínio de uma competência e, nesse sentido, para que os itens fossem categorizados, foram desprezadas as partes iniciais dos itens, sendo considerado apenas o que estava após o trecho “O gestor público aprende...”.

Um aspecto positivo a ser destacado é a quantidade significativa de itens voltados à sociedade e ao interesse público (5), embora todos se refiram a uma mesma dimensão: orientação para a ética e integridade. Os demais itens estão dispostos nas seguintes dimensões: Metas Racionais (3), Relações Humanas (7), Sistemas Abertos (3), e Processos Internos (apenas 1).

Vieira et al. (2015) desenvolveram Escalas com o objetivo de identificar as competências necessárias aos gestores de organizações de saúde da grande Belo Horizonte, sendo uma de competências gerenciais técnicas (com 20 itens em 5 fatores não denominados, cargas fatoriais de 0,44 a 0,94, e variância total explicada de 71,8%) e outra de competências gerenciais comportamentais (com 17 itens em 4 fatores não denominados, cargas fatoriais de 0,36 a 0,80, e variância total explicada de 52,6%), não tendo sido mencionados os índices de confiabilidade. A Tabela 28 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam este estudo.

Tabela 28.

Itens da Escala de Vieira et al. (2015)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Disciplina	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator comportamental 6
Demografia	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Fator técnico 1

Continua...

Continuação...Tabela 28 - Itens da Escala de Vieira et al. (2015)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Fundamentos de Pesquisa Científica	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 1
Política, Planejamento e Avaliação em Saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Fator técnico 1
Políticas de Saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Fator técnico 1
Promoção de Saúde e Equidade	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Fator técnico 1
Administração e Contabilidade	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 2
Gestão Financeira	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 2
Domínio de Sistemas de Informação	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 4
Economia	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 4
Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Fator técnico 5
Metodologias Estruturadoras	Item desprezado por ser incompatível com a definição de CG		Fator técnico 5
Proatividade	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Fator comportamental 9
Formulação e elaboração de Políticas	Metas Racionais	Planejamento	Fator técnico 1
Planejamento Estratégico	Metas Racionais	Planejamento	Fator técnico 3
Tomada de Decisão	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Fator comportamental 9
Observador	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Fator comportamental 6
Capacidade de Análise Crítica	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Fator técnico 3
Raciocínio Lógico	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Fator técnico 4
Gestão de Custo	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Fator técnico 2
Otimização de Recursos	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Fator técnico 2
Elaborar e Gerir Processos	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Fator técnico 3
Comunicação	Relações Humanas	Comunicação	Fator comportamental 6
Autoconfiança	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Fator comportamental 6
Manter atualizado	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Fator comportamental 8
Educador	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Fator técnico 5
Escuta crítica e acolhedora simultaneamente	Relações Humanas	Feedback	Fator comportamental 8
Trabalho em Equipe	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Fator comportamental 7

Continua...

Conclusão... Tabela 28 - Itens da Escala de Vieira et al. (2015)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Motivação	Relações Humanas	Motivação	Fator comportamental 9
Flexibilidade	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Fator comportamental 8
Relacionamento interpessoal	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Fator comportamental 9
Criatividade	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Fator comportamental 6
Inovador	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Fator comportamental 6
Resiliência	Sistemas Abertos	Habilidade Política	Fator comportamental 9
Negociador	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Fator comportamental 7
Visão Sistêmica	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Fator técnico 3
Ético	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Fator comportamental 6

Nota. Fonte: Vieira, A., Silva, P. L., & Ituassu, L. T. (2015) Competências Gerenciais na Área da Saúde: Construção de uma Escala e Exploração dos Resultados (pp. 7-8). *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil, 5.

Dos 37 itens, 12 foram desconsiderados na análise, uma vez que não representavam comportamentos observáveis, mas, sim, conhecimentos ou temáticas aplicáveis ao ramo do setor, a exemplo de “Política, Planejamento e Avaliação em Saúde”, “Políticas de Saúde” e “Promoção de Saúde e Equidade”.

Os demais itens tratavam das seguintes dimensões: autoconhecimento e compreensão da equipe; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; comunicação; criatividade e inovação; feedback; habilidade crítica, lógica e de análise/síntese; habilidade política; liderança e gestão de equipes; motivação; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para a ética e integridade; orientação para resultados; planejamento; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; e visão sistêmica.

Percebe-se uma maior quantidade de itens voltados às Relações Humanas, mas todas as dimensões foram contempladas: Metas Racionais (4), Processos Internos (6), Relações Humanas (9), Sistemas Abertos (5) e Interesse público (1).

É possível notar também que as autoras foram excessivamente sucintas na descrição das competências e não utilizaram critérios ou condições. Vale registrar também que a escala se referia ao grau de importância de cada item. De qualquer forma, optou-se por flexibilizar a

análise, tentar captar as intenções das autoras, e, assim, considerar o maior número possível de itens.

Avelino et al. (2016) desenvolveram uma Escala com o objetivo de identificar a relação entre os resultados financeiros e/ou operacionais obtidos nas unidades de alta performance no sistema de avaliação de uma Instituição Financeira no Brasil, bem como a existência de gestores com comportamentos de entrega definidos no modelo de Gestão por Competências. A Tabela 29 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam o presente trabalho.

Tabela 29.

Itens da Escala de Avelino et al. (2016)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Administra de acordo com os objetivos estratégicos da unidade.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Atua como dono da empresa
Percebe oportunidades no atendimento a clientes que geram impacto sobre o resultado da sua unidade.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Clientes
Toma decisões após análise das informações relativas ao processo em que atua.	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Domina seus assuntos
Monitora indicadores de desempenho e solicita a participação da equipe para o alcance das metas.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Atua como dono da empresa
Busca autodesenvolvimento de acordo com as necessidades da sua unidade.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Desenvolve a si mesmo e a equipe
Diagnostica e estabelece ações adequadas para seu próprio desenvolvimento e da equipe.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Desenvolve a si mesmo e a equipe
Promove a formação de sucessores no âmbito da sua equipe.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Desenvolve a si mesmo e a equipe
Percebe oportunidades de inovação no âmbito de sua equipe.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Incentiva e pratica a inovação
Pratica gestão participativa.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Atua como dono da empresa
Delega atividades com responsabilidade.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Desenvolve a si mesmo e a equipe
Esclarece plano de ação para a equipe com o objetivo de implantar a estratégia organizacional.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Domina seus assuntos
Favorece clima harmonioso na equipe.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Desenvolve a si mesmo e a equipe
Cria ambiente propício à inovação.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Incentiva e pratica a inovação

Continua...

Conclusão... Tabela 29 - Itens da Escala de Avelino et al. (2016)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Contribui para um clima favorável ao alcance dos resultados.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Lidera pelo exemplo
Tem bom relacionamento interpessoal com clientes, parceiros e empregados.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Foca o cliente
Recomenda mudanças nas atividades para aproveitar oportunidades.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Domina seus assuntos
Pratica a inovação.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Incentiva e pratica a inovação
É agente de mudanças e lidera pelo exemplo.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Lidera pelo exemplo
Comunica de maneira eficaz ao cliente a respeito das demandas sob sua responsabilidade.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Foca o cliente
Propõe soluções para atender às necessidades dos clientes.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Foca o cliente
Acompanha as atividades sob sua gestão e atua oportunamente, visando à satisfação do cliente.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Liderança
Mobiliza equipe, gestor ou outras unidades, visando concretização do planejado, a produtividade e o controle dos custos.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Atua como dono da empresa
Inspira as pessoas ao resguardar a imagem da empresa.	Interesse público	Orientação para Imagem Institucional	Lidera pelo exemplo

Nota. Fonte: Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior (pp. 31-32). *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 24-50.

Esse instrumento é composto por 23 itens que são organizados em 6 fatores: lidera pelo exemplo; domina seus assuntos; desenvolve a si mesmo e à equipe; atua como dono da empresa; foca o cliente; e incentiva e pratica a inovação. Embora não tenham relatado as cargas fatoriais, as autoras afirmaram que a análise fatorial conta com índices de confiabilidade com α de 0,82 a 0,93 e variância total máxima de 87,4%.

A escala é composta por itens que tratam de competências gerenciais voltadas para: atuação em redes organizacionais; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; criatividade e inovação; empoderamento, delegação e gestão participativa; gestão da mudança; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para imagem institucional; orientação para resultados; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; e visão sistêmica.

Um aspecto que merece ser destacado na escala é o fato de que as dimensões voltadas à flexibilidade (Relações Humanas e Sistemas Abertos) foram privilegiadas com uma maior

quantidade de itens (10 e 8, respectivamente) em detrimento das competências gerenciais voltadas ao controle, as quais estão presentes nas dimensões Metas Racionais e Processos Internos (3 e 1, respectivamente), além de um item voltado à imagem institucional, que é um aspecto mais sensível no setor público.

Como aspectos negativos, deve-se citar que a escala apresenta itens com mais de um núcleo, a exemplo de “Monitora indicadores de desempenho e solicita a participação da equipe no alcance das metas”, “É agente de mudanças e lidera pelo exemplo” e “Diagnostica e estabelece ações adequadas para seu próprio desenvolvimento e da equipe”. Além disso, há itens que dificilmente podem ser observáveis, como “Percebe oportunidades de inovação no âmbito de sua equipe”, além de outros em que a falta de critério ou condição fragilizam a descrição da competência, como em “Pratica a inovação”.

Freitas e Odelius (2017) desenvolveram uma Escala de medida com 50 competências gerenciais aplicáveis ao contexto de grupos de pesquisa brasileiros. Embora não tenha havido restrições ao setor, os autores relataram que 90,3% dos respondentes estavam vinculados a instituições públicas de ensino ou de pesquisa, o que atesta a importância da consideração dessa escala no contexto deste estudo. A Tabela 30 contém todos os itens da escala, estando eles organizados com base nas dimensões que norteiam este trabalho.

Tabela 30.

Itens da Escala de Freitas e Odelius (2017)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Reconhecer os elementos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e a sustentabilidade do grupo de pesquisa: recursos humanos e materiais/financeiros.	Item desprezado por ser específico do ramo e incompatível com a definição de CG		Captação de Recursos e de Pessoas
Definir tarefas de acordo com a demanda de projeto.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Distribuir atividades a realizar de forma equilibrada entre os membros do grupo.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Distribuir atividades de pesquisa de acordo com as competências dos membros do grupo.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Distribuir tarefas de acordo com sua complexidade.	Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Administrar o ritmo de desenvolvimento das atividades de pesquisa.	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Estimar prazos, estabelecendo cronograma de atividades de pesquisa.	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa

Continua...

Continuação... Tabela 30 - Itens da Escala de Freitas e Odelius (2017)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Zelar pelo cumprimento de prazos de realização de atividades.	Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Solucionar problemas imprevistos, buscando garantir a realização da pesquisa.	Metas Racionais	Habilidade para lidar com problemas	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Promover um ambiente produtivo no grupo.	Metas Racionais	Orientação para Resultados	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Planejar atividades a serem realizadas.	Metas Racionais	Planejamento	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Tomar decisões acerca do andamento da pesquisa com autonomia.	Metas Racionais	Tomada de Decisão	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Implementar ações estratégicas para um melhor desempenho das atividades de pesquisa.	Metas Racionais	Visão Estratégica	Captação de Recursos e de Pessoas
Conciliar os horários de todo o grupo.	Processos Internos	Condução de Reuniões	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Conduzir reuniões do grupo, coordenando apresentações, debates e processos decisórios.	Processos Internos	Condução de Reuniões	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Assegurar fácil acesso às informações do grupo (relatórios, diretórios, bases de dados, memória do grupo etc.).	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Estimular a troca de informações entre os integrantes do grupo.	Processos Internos	Gestão do Conhecimento	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Analisar informações para diagnósticos ou tomada de decisão.	Processos Internos	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Administrar recursos utilizados na pesquisa (materiais, equipamentos, dinheiro etc.).	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Captação de Recursos e de Pessoas
Acompanhar a realização de tarefas.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Verificar se os resultados pretendidos são alcançados.	Processos Internos	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Expor ideias e opiniões com clareza, concisão e coerência.	Relações Humanas	Comunicação	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Facilitar processos de comunicação entre os membros do grupo.	Relações Humanas	Comunicação	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Realizar a gestão de pessoas do grupo, considerando características individuais.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Reconhecer potenciais de aprendizagem dos membros do grupo.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa

Continua...

Continuação... Tabela 30 - Itens da Escala de Freitas e Odélius (2017)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Respeitar o ritmo de trabalho de cada um.	Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Capacitar membros do grupo em tarefas técnicas necessárias às pesquisas.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Prestar suporte frequente aos integrantes do grupo.	Relações Humanas	Desenvolvimento da equipe	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Buscar a solução de problemas em conjunto com os integrantes do grupo.	Relações Humanas	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Resolver conflitos surgidos entre os membros do grupo de pesquisa.	Relações Humanas	Gestão de Conflitos	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Coordenar esforços da equipe para obtenção de resultados.	Relações Humanas	Liderança e Gestão de Equipes	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Estimular o interesse de integrantes do grupo na continuidade da pesquisa.	Relações Humanas	Motivação	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Implementar ações, visando à permanência dos integrantes no grupo.	Relações Humanas	Motivação	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Debater assuntos relativos à pesquisa com integrantes do grupo.	Relações Humanas	Processo Decisório Participativo	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Reelaborar as próprias ideias e conceitos com base em críticas de membros do grupo.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Respeitar a diversidade de opiniões.	Relações Humanas	Relacionamento interpessoal	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Buscar ajuda de pesquisadores e outros profissionais para atualização e aprofundamento de temas de interesse do grupo.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Captação de Recursos e de Pessoas
Estabelecer parcerias com empresas do setor produtivo.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Captação de Recursos e de Pessoas
Estabelecer parcerias com outros pesquisadores ou grupos de pesquisa.	Sistemas Abertos	Atuação em redes organizacionais	Captação de Recursos e de Pessoas
Atrair novos integrantes para o grupo (alunos da graduação, mestrado, doutorado, pesquisadores) por diferentes meios de recrutamento.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Captação de Recursos e de Pessoas
Obter financiamento para as pesquisas de agências externas de fomento.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Captação de Recursos e de Pessoas
Selecionar novos integrantes para o grupo com base em critérios técnicos.	Sistemas Abertos	Captação de Recursos	Captação de Recursos e de Pessoas
Estimular a flexibilidade do grupo no desenvolvimento de processos de trabalho.	Sistemas Abertos	Criatividade e Inovação	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Acompanhar a implementação das mudanças no grupo.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Avaliar resultados de mudanças ocorridas no grupo.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Sensibilizar o grupo para as mudanças.	Sistemas Abertos	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa

Continua...

Continuação... Tabela 30 - Itens da Escala de Freitas e Odélius (2017)

Competência Gerencial em português do Brasil (em tradução livre)	Dimensão modelo Quinn (1988) adaptado ao setor público	Classificação Análise de conteúdo	Classificação Original
Propor ajustes em acordos estabelecidos nos momentos adequados.	Sistemas Abertos	Negociação e Persuasão	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Conhecer o projeto de pesquisa como um todo, identificando a etapa em curso.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Ter visão sistêmica das atividades executadas.	Sistemas Abertos	Visão Sistêmica	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa
Orientar membros da equipe quanto a atitudes eticamente corretas.	Interesse público	Orientação para a Ética e Integridade	Gestão de Pessoas e de Resultados de Pesquisa

Nota. Fonte: Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2017). Escala de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa (pp. 58-59). *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 45-65.

Segundo os autores, a análise fatorial exploratória revelou o agrupamento das competências em dois fatores. O primeiro, Gestão de pessoas e de resultados de pesquisa, possui 41 itens com 48,2% de explicação, e o segundo, Captação de recursos e de pessoas, conta com 9 itens e 2,9% de explicação), perfazendo 51,1% da variância total explicada, com índice de confiabilidade $\alpha = 0,983$ e $\alpha = 0,903$, respectivamente.

Pode-se dizer que a escala é equilibrada quanto à distribuição dos itens pelas dimensões: Metas Racionais (12), Processos Internos (8), Relações Humanas (15), Sistemas Abertos (13), porém com apenas um item relativo à dimensão Interesse público (1) no que diz respeito à orientação para a ética e a integridade. Um item foi descartado, uma vez que a redação foi considerada de difícil observação e também por trazer especificidade do lócus do estudo, qual seja: “Reconhecer os elementos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e a sustentabilidade do grupo de pesquisa: recursos humanos e materiais/financeiros”.

As competências abarcam: atuação em redes organizacionais; autoconhecimento e compreensão da equipe; autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe; captação de recursos; comunicação; condução de reuniões; criatividade e inovação; distribuição de atividades; empoderamento, delegação e gestão participativa; gerenciamento do tempo; gestão da mudança; gestão de conflitos; gestão do conhecimento; habilidade crítica, lógica e de análise/síntese; habilidade para lidar com problemas; liderança e gestão de equipes; motivação; negociação e persuasão; organização, coordenação e monitoramento do trabalho; orientação para resultados; planejamento; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão estratégica; e visão sistêmica.

A partir dessas dezesseis escalas aplicadas em diferentes ramos do setor público, e também dos Modelos de competências gerenciais apresentados, propõe-se a criação de uma

nova escala, já que, conforme antecipado na Introdução, diante dos pontos negativos apresentados, nenhuma escala abrange suficientemente as dimensões do Modelo adotado. A proposição de uma nova escala se faz necessária, tendo em vista que muitas das escalas existentes:

a) apresentam itens sem comportamentos passíveis de observação (verbo + objeto) ou sem o critério ou condição (padrão desejado ao desempenho satisfatório, que pode ser relacionado à velocidade, precisão, qualidade, quantidade etc.) (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Brandão et al., 2008; Mager, 1981);

b) apresentam itens com mais de um verbo nuclear, o que compromete a compreensão dos respondentes e a qualidade das respostas, bem como dificulta a análise dos dados (Brandão, 2012);

c) são muito extensas e com itens repetitivos e que poderiam ser condensadas e reduzidas, convertendo-se alguns verbos nucleares recorrentes em critérios ou condições, de modo a não comprometer ou dificultar consideravelmente a coleta de dados;

d) apresentam itens específicos do ramo ou segmento de atuação sem possibilidade de extrapolação para outros contextos públicos; e

e) omitem um ou alguns das dimensões do Modelo de Competências Gerenciais de Quinn (1988), ou, ainda, possuem uma quantidade de itens muito desequilibrada entre as dimensões, enfatizando alguns em detrimento dos demais.

Assim, a nova escala foi construída mediante os seguintes passos:

(1) os 578 itens foram dispostos em uma planilha eletrônica com as seguintes informações: ano de publicação; autores; país de origem da escala; ramo do setor público em que a escala foi desenvolvida ou aplicada; item original da escala (e respectiva tradução livre, quando aplicável); dimensão a que o item se refere, conforme o modelo apresentado no tópico anterior; categoria a que o item se refere, baseada na análise de conteúdo; classificação original do item, de acordo com a análise fatorial ou outra técnica equivalente;

(2) os itens foram agrupados pela categoria baseada na análise de conteúdo;

(3) para cada categoria, foram elaborados, inicialmente, três itens de modo a abranger a maior quantidade de elementos presentes nos diversos itens relativos àquela categoria; e

(4) os três itens foram reduzidos a dois comportamentos relativos à categoria (um extremamente positivo e outro extremamente negativo), tomando-se por base a técnica de incidentes críticos, como recomendo por Coelho (2009). Para conseguir aglutinar os elementos

em um só comportamento, cuidou-se para que o elemento essencial do item fosse contemplado no verbo + objeto, e os elementos acessórios fossem contemplados nos critérios ou condições.

A conjunção desses itens (positivos e negativos) constituem o instrumento preliminar (Tabela 31) elaborado com base na revisão de literatura, nos modelos identificados e nas escalas apresentadas. Essa versão preliminar foi, posteriormente, submetida à avaliação teórica e semântica, tendo sofrido alterações, as quais serão relatadas no âmbito do primeiro estudo que compõe esta tese.

Tabela 31.

Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público

		Comportamento incompetente	Comportamento Competente
Metas Racionais	Distribuição de Atividades	Distribui atividades aleatoriamente, sem qualquer critério, deixando de esclarecer papéis, ou sobrecarregando algumas pessoas ou unidades.	Distribui atividades com ênfase nos resultados, considerando a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, bem como esclarecendo papéis e buscando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.
	Estabelecimento de Metas e Objetivos	Estabelece metas e objetivos inalcançáveis ou que ninguém entende, desprezando prioridades e indicadores institucionais.	Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.
	Gerenciamento do Tempo	Deixa as atividades correrem soltas, desprezando qualquer ferramenta de gestão do tempo, como agendas ou cronogramas, e sendo negligente com metas, prazos, e com o que, de fato, é importante.	Gerencia o ritmo das atividades por meio de agendas, cronogramas ou ferramentas similares, distinguindo o que é mais importante e considerando as metas e prazos estabelecidos.
	Habilidade para lidar com problemas	Negligencia os problemas, deixando para resolver tudo na última hora e de qualquer jeito, desprezando propostas apresentadas por outras pessoas ou unidades.	Apresenta estratégias de solução para os problemas identificados, de forma rápida e sistemática, considerando as propostas apresentadas por outras pessoas ou unidades.
	Orientação para Resultados	Gerencia as atividades, demonstrando estar alheio aos resultados esperados pela Instituição.	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente propício ao atingimento de resultados.
	Planejamento	Parte logo para a execução das atividades de sua unidade sem qualquer planejamento.	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição, bem como garantindo a disseminação do que foi planejado.
	Tomada de Decisão	Ao decidir sobre algo, ora é inseguro, ora extrapola o seu âmbito de atuação, desprezando algumas repercussões ou opiniões contrárias à sua.	Toma decisões com segurança, respeitando sua competência e autoridade, e considerando possíveis repercussões e opiniões contrárias à sua.
	Visão Estratégica	Formula estratégias desconectadas da visão, missão e valores organizacionais, gerenciando tudo de forma mecânica, como sempre foi.	Formula estratégias condizentes com a visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.

Continua...

Continuação... Tabela 31 - Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público

		Comportamento incompetente	Comportamento Competente
Relações Humanas	Conhecimento e compreensão da equipe	Despreza as singularidades das pessoas, revelando-se insensível, inflexível e emocionalmente instável ao lidar com a equipe.	Respeita valores e características das pessoas da equipe, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.
	Desenvolvimento da equipe	Desestimula o desenvolvimento da equipe, criando obstáculos para a participação em cursos ou para a formação acadêmica, bem como demonstrando-se indisponível para apoiar ou orientar e limitando a expressão das competências das pessoas.	Demonstra ânimo ao incentivar o desenvolvimento de sua equipe, incentivando a participação em cursos e a formação acadêmica, prestando apoio e orientação, ou criando oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.
	Comunicação	Espera imprudentemente que a equipe adivinhe o que está pensando ou planejando e que as pessoas se adaptem ao seus canais e meios de comunicação preferidos.	Comunica-se com a equipe, ouvindo com atenção e fazendo colocações equilibradas, assertivas, claras, concisas, objetivas, coerentes e adequadas, mediante múltiplos canais e meios.
	Empoderamento, Delegação e gestão participativa	Delega atribuições sem confiança, desprezando os interesses, aptidões e estilos de trabalho das pessoas, e sem dar margem para qualquer autonomia ou criatividade, dizendo metodicamente como quer que a atividade seja realizada.	Delega atribuições com confiança, considerando os interesses, aptidões e estilos de trabalho das pessoas e valorizando a autonomia, a participação e as soluções criativas e conjuntas.
	Feedback	Dá feedbacks constrangedores, em público, exagerando na ênfase aos erros e aspectos negativos, sem compatibilizar o desenvolvimento e realização pessoal e profissional dos indivíduos com o desempenho esperado pela instituição, e sem dar abertura para um diálogo.	Dá feedbacks de forma individual e discreta, conciliando o desenvolvimento e a realização pessoal e profissional dos indivíduos com o desempenho esperado pela instituição, e solicitando e mostrando-se aberto a também receber feedbacks.
	Gestão de Conflitos	Subestima indícios de conflitos na equipe/unidade, intervindo, de forma insensata, injusta e apenas quando a situação já está insustentável.	Gerencia conflitos na equipe/unidade com serenidade, privilegiando harmonia, imparcialidade e soluções colaborativas de interesse comum.
	Liderança e Gestão de Equipes	Gerencia pessoas e equipes de forma extremamente impositiva, determinando suas ações apenas por meio de sua autoridade ou pelo poder de recompensa ou punição.	Lidera pessoas e equipes de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, bem como criando um senso comum de responsabilidade.
	Motivação	Revela-se relapso em estimular a motivação nas pessoas, sendo omissos ou injusto nos reconhecimentos, estabelecendo desafios inalcançáveis ou fáceis demais, ou deixando de aplicar as políticas de recompensa disponíveis.	Estimula a motivação nas pessoas mediante reconhecimentos justos, estabelecimento de desafios atingíveis e utilização das políticas de recompensa disponíveis.
	Processo Decisório Participativo	Toma as decisões da unidade sozinho, considerando apenas o seu ponto de vista, e desmerecendo opiniões diferentes da sua.	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
	Relacionamento interpessoal	Estimula um ambiente de trabalho tenso, de modo que o alcance de resultados deve ser priorizado a qualquer custo e no qual as pessoas disputam, competem e desconfiam umas das outras.	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável e favorável ao alcance de resultados, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.

Continuação... Tabela 31 - Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público

		Comportamento incompetente	Comportamento Competente
Processos Internos	Condução de Reuniões	Realiza reuniões sem preparação, divulgação prévia da pauta ou registro dos assuntos tratados, demonstrando despreparo nas apresentações, nos debates e no acompanhamento das ações decorrentes.	Conduz reuniões com zelo em todas as suas etapas (preparação, divulgação, realização e registro), demonstrando desenvoltura nas apresentações, debates e acompanhamento das ações decorrentes.
	Gestão de Projetos	Demonstra-se relapso em fases da gestão de projetos (iniciação, planejamento, execução, controle ou encerramento), negligenciando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos, indicadores ou a conclusão de etapas.	Gerencia projetos com dedicação em todas as suas fases (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores, bem como divulgando e celebrando a conclusão de etapas.
	Gestão do Conhecimento	Mostra-se displicente com o conhecimento produzido na unidade, deixando que informações importantes e boas práticas fiquem sem registro ou retidas apenas com alguns indivíduos.	Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando tanto o registro de informações importantes por meio de relatórios, repositórios, manuais, tutoriais, diretórios, arquivos, entre outros, quanto o compartilhamento de boas práticas.
	Gestão do Desempenho	Revela-se omissos no acompanhamento do desempenho das pessoas, deixando-as alheias a metas, prazos, custos ou qualidade esperados pela Instituição.	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, custos e qualidade esperados pela Instituição.
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Interpreta dados, informações, relatórios, pareceres ou diagnósticos de forma superficial, confusa ou contraditória, negligenciando ou extrapolando suas repercussões e impactos para a unidade.	Interpreta dados, informações, relatórios, pareceres e diagnósticos de forma crítica e em detalhes, analisando ou sintetizando suas repercussões e impactos para a unidade.
	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	Organiza as atividades e tarefas sem qualquer critério ou encadeamento lógico, alocando recursos de forma aleatória e incompatível com as necessidades de cada processo de trabalho.	Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando recursos de forma justa e equilibrada, e monitorando constantemente os processos de trabalho.
	Orientação para a Qualidade	Confia cegamente que o padrão de qualidade estabelecido será cumprido nos insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações relativos à sua unidade.	Verifica atentamente se o padrão de qualidade previamente comunicado está sendo cumprido nos insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações relativos à sua unidade.

Continua ...

Continuação... Tabela 31 - Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público

		Comportamento incompetente	Comportamento Competente
Sistemas Abertos	Apresentação de ideias/Oratória	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma confusa e enfadonha.	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada, convidativa e envolvente.
	Atuação em redes organizacionais	Atua, limitando-se ao âmbito de sua unidade/Instituição e privilegiando soluções isoladas e pontuais, uso apenas de recursos próprios e utilização de estratégias e práticas tradicionais na organização.	Interage com outras unidades, instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.
	Captação de Recursos	Quando precisa de pessoas ou recursos na unidade/Instituição, ou permanece inerte ou pressiona seus superiores para o imediato suprimento de forma exagerada, inflexível ou desproporcional.	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.) com sabedoria e persistência, apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e argumentando sobre a importância dos recursos para as melhorias esperadas.
	Criatividade e Inovação	Restringe a criatividade e a inovação, desautorizando novos projetos e experimentos, encerrando imediatamente conflitos potencialmente construtivos e engessando processos de trabalho.	Estimula criatividade e inovação com entusiasmo, incentivando novos projetos e experimentos, permitindo conflitos construtivos e flexibilizando os processos de trabalho.
	Gestão da Mudança	Implanta mudanças organizacionais de forma precipitada, sem o devido cuidado com suas etapas (planejamento; comunicação, sensibilização e mobilização das pessoas; acompanhamento; comemoração de etapas concluídas; e avaliação da consolidação da mudança e de seus impactos).	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio e zelo em todas as suas etapas (planejamento; comunicação, sensibilização e mobilização das pessoas; acompanhamento; comemoração de etapas concluídas; e avaliação da consolidação da mudança e de seus impactos).
	Gestão de Riscos	Negligencia eventuais riscos que podem comprometer a atuação de sua unidade/Instituição, deixando para pensar sobre possíveis problemas quando já não há mais tempo para solucioná-los devidamente.	Orienta com segurança como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para a atuação em diferentes cenários, positivos ou negativos.
	Habilidade Política	Demonstra ter despreparo político, apresentando propostas descabidas em momentos inconvenientes, burlando decisões hierárquicas, deixando de divulgar suas realizações ou mostrando-se sempre impossibilitado para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando suas realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
	Negociação e Persuasão	Negocia com outras unidades, instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma impositiva, demonstrando-se intransigente quanto a fazer concessões ou aceitar acordos que não sejam totalmente satisfatórios para sua unidade/Instituição.	Negocia com outras unidades, instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.
Visão Sistêmica	Atua apenas em favor de sua própria unidade, mostrando-se alheio às prioridades organizacionais e aos impactos de suas ações nas demais unidades.	Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos de suas ações nas demais unidades.	

Continua ...

Conclusão... Tabela 31 - Instrumento Preliminar - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público

		Comportamento incompetente	Comportamento Competente
Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão social	Em sua área de atuação, revela-se tendencioso em favor de determinados segmentos da sociedade, permitindo discriminações e demonstrações de intolerância e desrespeito à diversidade.	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações com assertividade e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
	Orientação para a Ética e Integridade	Provoca desconfianças em relação a algumas de suas ações, decisões e relações, negligenciando ou até participando de condutas questionáveis quanto à ética, honestidade, integridade ou moralidade na gestão pública.	Pauta suas ações, decisões e relações em respeito à ética, honestidade, integridade e moralidade na gestão pública, repudiando a corrupção, sobretudo, em sua área de atuação, ainda que em pequenos desvios.
	Orientação para Imagem Institucional	Mostra-se relapso com a imagem ou reputação do setor público, demonstrando desprezo ou indiferença pela instituição, ou mesmo desinteresse em adotar melhorias no serviço que gerencia.	Gerencia sua unidade/Instituição com dedicação em favor da preservação e melhoria da imagem e reputação do setor público, demonstrando orgulho institucional e trabalhando para que o serviço seja bem feito.
	Orientação para Legalidade	Acata alguns descumprimentos de normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se negligente para manter sua equipe atualizada e comprometida com o cumprimento das normas e para corrigir eventuais inobservâncias.	Respeita com rigor normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em manter sua equipe atualizada e comprometida com o cumprimento das normas e em corrigir eventuais inobservâncias.
	Orientação para Sustentabilidade	Em sua área de atuação, descuida de critérios de sustentabilidade, adotando soluções economicamente inviáveis ou com impacto socioambiental negativo.	Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.
	Orientação para Transparência	Mostra-se obscuro em algumas decisões, atribuições ou relações profissionais, omitindo ou dificultando o acesso a informações de sua unidade de modo a inibir a participação ou o controle social.	Dá transparência às suas decisões, atribuições e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações de sua unidade de maneira clara e rápida de forma a possibilitar a participação e o controle social.

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor

Apresentadas as principais discussões sobre as definições de Competências Gerenciais, e elencados os mais proeminentes modelos e teorias relativos a esse conceito, passa-se a discorrer a respeito da relação entre Desenho de trabalho e a atuação de gestores.

2.3. Desenho de Trabalho e a Atuação de Gestores

Compreendidos os principais aspectos relacionados a Desenho de trabalho e Competências Gerenciais (de forma isolada), é necessário analisar e justificar como essas variáveis têm o potencial de se inter-relacionarem.

Inicialmente, vale a pena expor um apanhado geral sobre como o Desenho de trabalho, nos últimos dez anos, vem sendo estudado em relação a várias temáticas. A maioria dos estudos demonstra interesse em analisar o Desenho de trabalho com relação a variáveis do nível individual, como: satisfação no trabalho (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012); saúde, stress, humor, burnout, equilíbrio trabalho-família ou bem-estar físico e mental no trabalho (Broeck, Elst, Dikkers, Lange & Witte, 2012; Lingard, Francis, & Turner, 2010; Monteiro, 2014; Oliveira, 2015; Parker, 2014; Schjoedt, 2012; Wood et al., 2012); comportamento inovador e orientação para mudanças (Holman et al., 2012; Marinova, Peng, Lorinkova, Dyne, & Chiaburu, 2015; Spiegelare, Gyes, & Hootegem, 2015; Urbach, Fay, & Goral, 2010); engajamento ou participação de trabalhadores (Grant, 2012; Truxillo et al., 2012); e peculiaridades decorrentes de gerações (*Baby-bombers*, X e Y) (Hernaus & Vokic, 2014).

Outras pesquisas priorizam o nível organizacional, estudando o Desenho do trabalho com relação a variáveis como: compartilhamento ou produção de conhecimento (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009; Yusof, Masrek, & Noordin 2016); valores organizacionais (Dierdorff & Morgeson, 2013); retenção de trabalhadores, turnover e intenção de rotatividade (Bettini, Cheyney, Wang, & Leko, 2015; Chang, Wang & Huang, 2013; Hlanganipai & Mazanai, 2014); políticas de gestão de pessoas enquanto área funcional (Becker & Huselid, 2010; Pavlović, 2017); e desempenho e resultados em organizações (Cullinane, Bosak, Flood, & Demorouti, 2013; Güntert, 2015; Oliveira, 2015; Wood et al., 2012).

Da mesma forma, os estudos relativos a competências gerenciais, nos últimos dez anos, têm se voltado tanto a variáveis de nível individual, como desempenho, eficácia ou sucesso individual (Boyatsis & Ratti, 2009; Connerley et al., 2008; Dreyfus, 2008; Furuya et al., 2009; Hamlin & Serventi, 2008; Harris & Kuhnert, 2008; Hopkins & Bilimoria, 2008; Ryan,

Emmerling, & Spencer, 2009), características da personalidade (Furuya et al., 2009; Lekhan, Kryachkova, & Kanyuka, 2014; Lorber & Savic, 2011), estilo de liderança (Lorber & Savic, 2011), motivação no trabalho (Furuya et al., 2009), e variáveis sociodemográficas, como sexo, idade, estado civil, atuação em zona rural ou urbana (Connerley et al., 2008; Hopkins & Bilimoria, 2008; Preston, 2009; Wickramasinghe & Zoyza, 2008), quanto do nível organizacional, como desempenho organizacional (Avelino et al., 2016; Brandão et al., 2012), suporte organizacional (Brandão et al., 2012; Furuya et al., 2009), composição e eficácia da equipe (Brownell, 2008; Santos et al., 2008), estrutura e ambiente organizacional (Brownell, 2008), e política de seleção, treinamento e desenvolvimento (Brandão et al., 2012; Brownell, 2008; Cavalcante & Oliveira, 2011; Harris & Kuhnert, 2008; Lima & Villardi, 2011; Salles & Villardi, 2017; Suutari & Viitala, 2008; Wooten & James, 2008).

Destarte, conforme apresentado na Introdução, embora haja recomendações teóricas para estudo das interferências de conhecimentos, habilidades e competências nas relações entre desenho de trabalho e desempenho individuais e organizacionais (Grant et al., 2011; Hackman & Oldham, 1980), há carência de estudos que tratem, especificamente, de Desenho de trabalho e Competências Gerenciais concomitantemente, fato que, aliás, enfatiza o caráter inovador deste estudo. Na revisão de literatura, foram identificados apenas catorze estudos que tratam de Desenho de trabalho e Competências Gerenciais, mas de maneira acessória ou indireta, como os de: Griffin (1981); Griffiths (1999); Victor, Boynton e Stephens-Jahng (2000); Parker et al. (2001); Griffiths, Cox, Karanika, Khan, e Tomás (2006); Piccolo e Colquitt (2006); Williams, Parker e Turner (2010); Piccolo, Greenbaum, Hartog, e Folger (2010); Page (2011); Buttigieg e West (2013); Ling e Toh (2014); Astrauskaite, Notelaers, Medisauskaitel, e Kern (2014); Karanika-Murray, Duncan, Pontes, e Griffiths (2015); e Choudhary, Kumar, e Philip (2015). São as características, desafios e recomendações desses estudos que serão apresentadas neste tópico.

Embora nenhum dos catorze estudos trate, explícita e especificamente, sobre competências gerenciais, sete deles apresentaram a liderança como variável antecedente (vide Tabela 32), e essa, como já foi mencionado, é uma competência gerencial amplamente aceita e recorrente na literatura de competências gerenciais.

Tabela 32.

Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (Liderança)

Autor (ano)	Ênfase do estudo relativa a atividades gerenciais	Ênfase do estudo relativa ao desenho do trabalho	Outros aspectos tratados no estudo
Williams et al. (2010)		Autonomia no nível grupal (autogestão da equipe)	Desempenho de equipes proativas
Astrauskaite et al. (2014)	Liderança transformacional		Assédio no trabalho
Piccolo e Colquitt (2006)			Desempenho das tarefas e comportamento de cidadania organizacional
Karanika-Murray et al. (2015)	Liderança (Teoria LMX)	Características do trabalho	Saúde psicológica dos funcionários
Choudhary et al. (2015)	Eficácia da liderança		Motivação intrínseca, desempenho das tarefas e comportamento de cidadania organizacional
Piccolo et al. (2010)	Liderança ética	Significado da tarefa e autonomia	Esforço, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional.
Buttigieg e West (2013)	Qualidade da liderança exercida por seniores	Desenho do trabalho (características de tensão e estresse)	Suporte social e satisfação

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base na literatura

Percebe-se, portanto, que três estudos tratam da Liderança Transformacional. O primeiro estudo, conduzido por Williams et al. (2010), trata dos efeitos do desenho do trabalho, da liderança transformacional e da composição da equipe no desempenho de equipes proativas. Nesse trabalho, foram estudadas 43 equipes de indústria de processamento químico do Reino Unido. Os resultados apontaram que os maiores desempenhos de equipes proativas estavam relacionados a indivíduos com personalidade mais proativa, a maiores níveis de autogestão por parte do grupo, e a gestores que apresentam competências compatíveis com a liderança transformacional (influência idealizada ou carisma, liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), de modo semelhante ao que foi constatado por Kirkman e Rosen (1999) e Tesluk e Mathieu (1999).

Williams et al. (2010) se dedicaram, especialmente, a estudar a influência da liderança transformacional no Desenho de trabalho da equipe, mais precisamente, na autogestão da

equipe (elemento do nível grupal que foi interpretado como equivalente à autonomia no nível individual). Essa hipótese testada se justifica porque, segundo esses autores, normalmente, são os líderes que permitem ou não que os membros de equipes autogeridas aloquem tarefas entre si mesmos, decidam quando e como irão realizar essas tarefas, e assumam a responsabilidade pela qualidade dos resultados pretendidos. Em outras palavras, a autogestão da equipe pode ser considerada uma forma de liderança compartilhada, ou seja, uma equipe em que muitos membros detêm e expressam competências gerenciais. Além da autonomia, esses autores consideram que a liderança possa influenciar outras características do Desenho de trabalho, como a possibilidade de determinada equipe experimentar maior variedade de tarefas, exercer mais o feedback, realizar trabalhos que considere mais significativos e tarefas com as quais se identifique.

Em que pese as justificativas apresentadas, a análise empírica não sustentou a hipótese de que a liderança transformacional e a autonomia em nível grupal (autogestão da equipe) estivessem significativamente correlacionadas. Isso se deve ao fato de que, talvez, o líder transformacional costuma ser bastante ativo, presente e comprometido com os resultados, de modo que não se sinta confortável em deixar que o trabalho da equipe assuma um desenho de autogestão. Além desse argumento levantado pelos autores, é possível que a autogestão não seja tão compatível com a figura de um líder transformacional, já que esse costuma atuar como condutor e direcionador dos indivíduos para o alcance de determinada visão. De qualquer forma, o referido estudo concluiu que a liderança transformacional interfere no desempenho proativo da equipe por meio de normas favoráveis de relacionamento interpessoal, o que também coaduna com outras facetas da liderança e com competências gerenciais, como a promoção de um ambiente de trabalho agradável e favorável ao alcance de resultados, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.

O segundo estudo, de Astrauskaite et al. (2014), testou a hipótese de que os líderes transformacionais limitam e dificultam o assédio no trabalho. Nesse caso, os autores buscaram verificar se isso ocorria porque esse tipo de liderança fomenta características do trabalho como autonomia, feedback e identidade com a tarefa. Para tanto, esses autores analisaram os dados coletados por meio de questionários aplicados a 320 funcionários de três empresas da Lituânia, mediante métodos inferenciais, análise de correlação de Pearson, probabilidades condicionais de classe latente, e análise de mediação múltipla com mediadores operando em paralelo.

Os achados de Astrauskaite et al. (2014) apontaram que o assédio no trabalho estava negativamente relacionado à liderança transformacional e isso se dá, entre outros aspectos, por

conta da autonomia, que é disponibilizada aos subordinados como recurso de independência e poder. A autonomia limita o assédio no trabalho porque a vítima do assédio não aparece em uma posição inferior em comparação ao opressor. Ainda, as mediações das outras características do trabalho citadas foram testadas, mas não comprovadas. Os autores também argumentaram que a liderança transformacional favorece um ambiente moral e ético no qual o estresse e os conflitos são gerenciados, conferindo maior autoestima às pessoas e equipes.

O terceiro estudo identificado foi conduzido por Piccolo e Colquitt (2006) com o objetivo de investigar os mecanismos que explicam os efeitos da liderança transformacional no desempenho das tarefas e no comportamento de cidadania organizacional. Para esses autores, um desses mecanismos é a forma como os seguidores veem as características do desenho de seus trabalhos, o que estaria associado à liderança transformacional, já que “seguidores de líderes que se empenharam em motivação inspiradora, influência idealizada, estimulação intelectual e comportamentos de consideração individualizados perceberam níveis mais altos das características de desenho do trabalho (variedade, identidade, significado, autonomia e feedback)” (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 334). Ressalte-se que essas formas de influência, motivação e comunicação estão abarcadas enquanto competências gerenciais e, por isso, justificam a sua presença do referido estudo neste tópico.

Segundo Piccolo e Colquitt (2006), a literatura de Desenho de trabalho, tradicionalmente, se limitou a recomendar o enriquecimento do trabalho e o aumento de complexidade, que são opções que costumam ser dispendiosas e demoradas. No referido estudo, pôde-se comprovar que os líderes podem influenciar o modo como os seguidores percebem o desenho de seus trabalhos, recorrendo a novas linguagens, imagens e símbolos como ferramentas para comunicar o significado no trabalho (Salancik & Pfeffer, 1978; Smircich & Morgan, 1982). Esses autores consideram que os líderes transformacionais podem alterar a forma como determinados estressores são percebidos no trabalho dos seguidores como, por exemplo, o gestor pode escolher tratar e comunicar determinado estressor como "desafio" ou como "obstáculo" (LePine, LePine, & Jackson, 2004). Isso certamente influenciará como os subordinados veem o desenho de seus trabalhos.

Piccolo e Colquitt (2006) sugeriram ainda que a avaliação do desenho do trabalho possa ser utilizada como insumo para levantamento de necessidades de capacitação e que as demais avaliações mais tradicionais (como diagnósticos de competências gerenciais, avaliações de desempenho e feedback etc.) possam abarcar comportamentos e boas práticas da liderança transformacional de modo que esses elementos estejam mais presentes no cotidiano do gestor.

Além desses três estudos que tratam da Liderança Transformacional, foram identificados outros quatro estudos que analisam a liderança sob outros prismas: Liderança segundo a Teoria LMX (Karanika-Murray et al., 2015); Eficácia da liderança (Choudhary et al., 2015); Liderança ética (Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010); e Qualidade da liderança exercida por gestores seniores (Buttigieg & West, 2013).

O quarto estudo, de Karanika-Murray et al. (2015), investigou se a qualidade da relação líder-membro (Leader-Member Exchange – LMX) está associada à saúde psicológica dos funcionários, considerando as diferenças entre os níveis hierárquicos dos gestores. Esses pesquisadores investigaram também se os relacionamentos líder-membro seriam mediados pela percepção de características do trabalho por parte dos membros, a exemplo de políticas de recompensa e reconhecimento, relacionamento com os colegas, ambiente físico e carga de trabalho.

Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado a todos os funcionários de uma fábrica no Reino Unido, mas só foram consideradas as respostas de 337 funcionários da área de manutenção e produção que não tinham responsabilidades gerenciais. A modelagem de equações estruturais apontou que líderes de diferentes níveis hierárquicos afetam as experiências de trabalho dos funcionários de forma diferente e, em geral, os efeitos da relação com o gestor imediato são mais elevados que os do gestor sênior, já que sua relação e nível de influência são mais diretos. Quanto às características do trabalho, as percepções do ambiente físico mediarão a relação entre líder-membro e a saúde psicológica dos empregados no que se refere ao gestor imediato; já as percepções sobre a carga de trabalho mediarão a relação líder-membro e a saúde psicológica no que se refere ao gestor sênior. As demais características do trabalho (políticas de recompensa e reconhecimento e relacionamento com os colegas) não se revelaram variáveis mediadoras entre a relação líder-membro e a saúde psicológica dos empregados.

Por sua vez, o quinto estudo, de Choudhary et al. (2015), foi empreendido na Índia. Os pesquisadores estavam interessados em desenvolver um modelo sobre eficácia da liderança no setor de serviços de tecnologia da informação e de telecomunicações. Especificamente, esses autores testaram se a eficácia da liderança explica as características de trabalho (autonomia, identidade da tarefa, variedade de habilidade, significado da tarefa e feedback), bem como de essas características geram motivação intrínseca, possibilitando maior desempenho e a prática de comportamentos de cidadania organizacional.

A partir de uma amostra composta por 188 funcionários de empresas dos setores, Choudhary et al. (2015) concluíram que a modelagem de equações estruturais suportou a hipótese de que a eficácia da liderança explica comportamentos de cidadania organizacional com a mediação da percepção dos funcionários sobre as características do trabalho e motivação intrínseca. Além disso, a motivação intrínseca se mostrou significativa na explicação de maior desempenho e comportamentos de cidadania organizacional.

Já o sexto estudo, desenvolvido por Piccolo et al. (2010), trata da relação entre a liderança ética (escala de Brown, Treviño, & Harrison, 2005) e as principais características do desenho do trabalho por meio do modelo original de características do trabalho de Hackman e Oldham (1976). Em um estudo de campo iniciado com 174 alunos de graduação e 107 estudantes de mestrado em administração de uma grande universidade do sudeste dos Estados Unidos, os estudantes que trabalhavam poderiam participar diretamente do estudo ou, como os demais, poderiam convidar outros adultos que trabalhassem. Além disso, os participantes deveriam convidar outro colega de trabalho subordinado ao mesmo supervisor. Assim, a amostra consistiu em duplas de colegas de trabalho de diversas organizações.

A modelagem de equações estruturais demonstrou que o efeito da liderança ética atua em dois componentes do desenho do trabalho: o significado da tarefa e a autonomia, o que interfere na motivação dos indivíduos, ou seja, na vontade de exercer determinado esforço, o que, por sua vez, será evidenciado por indícios de melhoria no desempenho e em comportamentos de cidadania organizacional.

O sétimo estudo identificado, de Buttigieg e West (2013), investigou o efeito da qualidade da liderança exercida por gestores seniores no suporte social e no desenho do trabalho, com ênfase em questões relacionadas à tensão e ao estresse (sobrecarga quantitativa, ambiente hostil, insatisfação com o trabalho, intenção de rotatividade, entre outros) no contexto hospitalar. A qualidade da liderança foi medida a partir do instrumento desenvolvido por Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2001), que abrange aspectos como a comunicação inspiradora da visão da organização a uma ampla rede de *stakeholders* internos e externos, e a conquista de confiança e do apoio de vários grupos, com sensibilidade às necessidades apresentadas, visando ao alcance de metas compartilhadas, que são aspectos considerados e abarcados pela literatura relativa a competências gerenciais. Já a qualidade do desenho do trabalho foi concebida a partir de cinco itens baseados no *Job Diagnostic Survey*, instrumento de Hackman & Oldham (1980):

- (1) Sou consultado sobre mudanças que afetam meu trabalho.

(2) Muitas vezes, tenho dificuldade em saber se estou bem ou mal neste trabalho.

(3) Estou envolvido na decisão sobre as mudanças introduzidas que afetam o meu trabalho/área/equipe/departamento.

(4) Eu sempre sei quais são minhas responsabilidades.

(5) Recebo um feedback claro sobre o quão bem eu estou realizando meu trabalho.

Para esses autores, favorabilidade, qualidade e eficácia do desenho do trabalho estão atreladas ao Modelo Demandas de trabalho-controle, o qual preconiza que uma grande quantidade de demanda combinada com a baixa possibilidade ou a impossibilidade de controle por parte do trabalhador são disfuncionais (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Com um survey aplicado a 65.142 funcionários de saúde do Reino Unido, cujos resultados foram analisados mediante regressões e modelagem de equações estruturais, pôde-se concluir, como principal resultado, que a qualidade da liderança da alta administração explicou 75% e 94% da variância do suporte social e do desenho do trabalho, respectivamente. Além disso, Buttigieg e West (2013) puderam concluir que os funcionários estão menos propensos a sofrer tensões quando não há sobrecarga quantitativa de trabalho, quando o desenho do trabalho é favorável e quando o ambiente está livre de hostilidades. Concluíram ainda os autores que a satisfação dos funcionários é explicada, entre outros fatores, por um desenho eficaz do trabalho combinado com apoio social do gestor e dos colegas de trabalho.

Vale mencionar ainda que a pesquisa de Buttigieg e West (2013) ratifica os estudos de Parker, Wubbenhorst, Young, Desai, e Charns (1999) com relação à possibilidade de influência no ambiente de trabalho e na forma como os trabalhos estão desenhados por parte de gestores do alto escalão, contribuindo, assim, para mudanças na cultura organizacional, sobretudo, quanto aos aspectos sociais. Por fim, esses autores recomendaram que as pesquisas empíricas busquem e forneçam mais evidências sobre a extensão e a natureza da eficácia dos gestores na criação de um ambiente de trabalho saudável (Kelloway, Teed, & Prosser, 2008).

Além dos sete estudos sobre liderança, foram identificados outros quatro que tratam de outros aspectos relacionados indiretamente a competências gerenciais. Todos consideram que a atividade gerencial interfere de algum modo, enquanto variável explicativa, no desenho e nas características do trabalho, conforme demonstrado na Tabela 33.

Tabela 33.

Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (como variável explicativa)

Autor (ano)	Ênfase do estudo relativa a atividades gerenciais	Ênfase do estudo relativa ao desenho do trabalho	Outras implicações da atividade gerencial
Griffiths et al. (2006)	Organização de Trabalho	Desenho do trabalho	Saúde dos trabalhadores
Page (2011)	Competências dos indivíduos (gestores)	Desenho do trabalho (de gestores)	Acordos customizados (chamados de <i>i-deals</i>)
Griffin (1981)	Comportamentos pretendidos pelos supervisores	Percepções dos funcionários sobre as características de seus trabalhos	Não há
Parker et al. (2001)	Estilo de gestão	Características do trabalho	Não há
Griffiths (1999)	Estratégias de gestão	(Re)desenho do trabalho	Manutenção da saúde e do desempenho de trabalhadores mais velhos

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base na literatura

O oitavo estudo identificado trata do desenvolvimento e validação do Work Organisation Assessment Questionnaire (WOAQ) (Questionário de Avaliação da Organização de Trabalho), elaborado por Griffiths et al. (2006), mediante análise fatorial exploratória. O principal objetivo do estudo foi examinar a estrutura fatorial, a confiabilidade e a validade de uma escala customizada e apropriada para o setor de manufatura de modo a avaliar e reduzir os riscos e perigos inerentes a características do desenho do trabalho no setor.

Para tanto, foram utilizados 28 itens relacionados a cinco fatores: (1) qualidade das relações com a gestão; (2) recompensa e reconhecimento; (3) carga de trabalho; (4) qualidade de relacionamento com os colegas; e (5) qualidade do ambiente físico.

Para além de relatar o método empregado e as características da pesquisa em si, vale destacar que os itens e fatores identificados pelos autores estão bastante relacionados às mais conhecidas competências gerenciais. Muitos itens, por exemplo, apontam que a organização do trabalho perpassa a qualidade dos relacionamentos entre trabalhador e gestor e as políticas de reconhecimento e recompensa, abarcando itens que denotam a expressão de competências gerenciais, como comunicação, suporte, delegação, esclarecimento de objetivos, valores e procedimentos, motivação e feedbacks.

Segundo os autores, os problemas de desenho e de gestão do trabalho estão associados à saúde dos trabalhadores. Quando somados aos fatores relativos à carga de trabalho, qualidade dos relacionamentos com colegas e qualidade do ambiente físico, as falhas decorrentes de problemas no relacionamento entre trabalhador e gestor, bem como a carência de boas políticas de reconhecimento e recompensa, podem contribuir para prejuízos à saúde dos trabalhadores.

O nono estudo foi idealizado por Page (2011) e propõe uma nova abordagem para o desenho de trabalho gerencial no ramo educacional mediante acordos customizados (chamados de *i-deals*), em que o desenho do trabalho gerencial deveria ser concebido numa negociação colaborativa com o potencial de atender às necessidades tanto da organização, como do gestor. Segundo esse autor, o método de desenho de trabalho tradicional, imposto de cima para baixo, ignora os interesses, as necessidades e as competências dos indivíduos e os leva a realizar trabalhos autoestabelecidos, muitas vezes, alheios aos resultados pretendidos pela organização.

A primeira contribuição desse estudo é que, para o autor, as competências dos indivíduos deveriam ser consideradas no seu desenho de trabalho. Além disso, esse autor argumenta que não somente os superiores e os profissionais da área de gestão de pessoas devem participar desse processo de desenho do trabalho, mas também o próprio indivíduo. Por fim, o autor conclui que, diante das contingências próprias do mundo contemporâneo, recorrer aos *i-deals* pode ser favorável para as organizações, já que explicitam compromisso da organização com os indivíduos, o que pode representar um fator de retenção e manutenção de bons gestores. Em última análise, a definição colaborativa do desenho de trabalho tende a atender melhor às necessidades dos destinatários dos produtos, serviços ou informações disponibilizados pela organização, no caso, às necessidades dos alunos.

O décimo estudo identificado, de Griffin (1981), é o mais antigo e testou a noção de que os gestores podem influenciar a percepção dos subordinados sobre trabalho sem fazer ajustes nas características objetivas do trabalho. No primeiro momento do experimento conduzido por esse autor, 29 supervisores de fábricas de nível operacional relataram, por meio de entrevistas, até que ponto eles expressavam comportamentos destinados a influenciar as percepções do trabalho de subordinados. E, após três meses, 58 subordinados (dois de cada supervisor) relataram, por meio de questionários, avaliações mais altas das principais características do trabalho, mesmo sem que houvesse qualquer mudança objetiva nas tarefas desempenhadas. Assim, o autor concluiu que houve grande convergência entre os comportamentos pretendidos pelos supervisores e as percepções dos funcionários sobre seus trabalhos e que os gestores podem ter contribuído para que os funcionários percebessem o desenho de seus trabalhos de forma diferente.

Por sua vez, o décimo primeiro estudo identificado foi a publicação de Parker, Wall e Cordery (2001) sobre como deve se dar a pesquisa e a prática do Desenho do trabalho no futuro. Esses autores propuseram um grande modelo com possíveis variáveis que poderiam interferir no desenho do trabalho, o que foi feito com base na teoria e em análise do contexto

organizacional contemporâneo. Entre essas variáveis está o estilo de gestão, identificado como uma variável antecedente das características do trabalho (Parker et al., 2001, p. 420).

Embora estilo de gestão e competências gerenciais sejam variáveis distintas, a expressão recorrente ou o maior domínio de determinado grupo de competências gerenciais pode revelar os estilos pessoais de gestão. Em outras palavras, é muito provável que haja grande correlação entre essas variáveis.

Segundo os autores, a inclusão do estilo de gestão como antecedente de características do trabalho se baseou em estudos como os de Campion, Medsker, e Higgs (1993); Cohen e Bailey (1997) e Sundstrom, Meuse e Futrell (1990), que consideram a atuação dos gestores como essenciais para o delineamento do contexto organizacional que afeta as características do trabalho em si. Os estudos de Pearson (1992) e Cordery (1999) também foram considerados como justificativa para inclusão da referida variável no modelo, considerando-se a identificação de que, em oposição ao estilo diretivo de gestão, o estilo de liderança transformacional tende a proporcionar maior suporte afetivo e maior autonomia no desenho do trabalho, suscitando maior sucesso, sobretudo, junto a equipes de trabalho autônomas.

O décimo segundo estudo, de Griffiths (1999), é também bastante antigo. Esse estudo investigou estratégias de redesenho do trabalho e de gestão que contribuem para a manutenção da saúde e do desempenho de trabalhadores mais velhos de modo que possam atuar por mais tempo como força de trabalho. Para essa autora, as falhas de desenho do trabalho e de gestão são capazes de ameaçar a saúde física e psicológica dos trabalhadores, prejudicando as organizações com problemas como absenteísmo, turnover, além de aumento nas quantidades e nos custos relacionados a aposentadorias e pensões (Griffiths, 1999).

A contribuição de destaque do referido estudo é a recomendação para que os modelos teóricos que investigam o Desenho de trabalho possam também considerar a idade dos trabalhadores, analisando separadamente os resultados de trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, Kloimüller, Karazman e Geissler (1997) identificaram que trabalhadores mais velhos relatam problemas com falta de reconhecimento, desvalorização por parte de gestores e colegas, e desapontamento com a administração, os quais são fatores que afetam, sobretudo, as características motivacionais inerentes ao desenho do trabalho. Embora não mencione explicitamente o termo competências gerenciais, a autora argumenta que estímulos à motivação, feedbacks e elogios, delegações equilibradas com relação a pressões e gestão da diversidade (nesse caso, com ênfase em integração de diferentes gerações) podem melhorar

significativamente a motivação de trabalhadores, possibilitando resultados indiretos para a organização, decorrentes da maior integração da equipe.

Além desses doze estudos, foram identificados ainda dois trabalhos que revelam uma relação inversa com relação aos estudos já apresentados. Victor et al. (2000) e Ling e Toh (2014) abordam como o desenho do trabalho podem interferir nas atividades gerenciais, como variável critério, nos termos da Tabela 34.

Tabela 34.

Relações entre Desenho de Trabalho e Atividades Gerenciais (como variável critério)

Autor (ano)	Ênfase do estudo relativa ao desenho do trabalho	Ênfase do estudo relativa a atividades gerenciais	Outras implicações da atividade gerencial
Victor et al. (2000)	Desenhos de trabalho pautados pela melhoria contínua	Gestão da qualidade total	Não há
Ling e Toh (2014)	Desenho do trabalho	Resultados pessoais e profissionais dos gestores	Comunicação de qualidade e a gestão de equipes

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base na literatura

O décimo terceiro artigo identificado trata da eficácia do Desenho de trabalho à luz da gestão da qualidade total e foi elaborado por Victor et al. (2000). A questão primordial da pesquisa foi: “Por que muitas implementações de gerenciamento de qualidade total falham?” Segundo a proposição teórica desses autores, a resposta a essa pergunta perpassa problemas relativos à coexistência concomitante, em um só trabalhador, de desenhos de trabalho duais: um, voltado a atribuições de linha ou funcionais que requerem padronização, e outro, relativo às atividades próprias da gestão da qualidade total, as quais exigem melhoria contínua e adaptação situacional.

Para além de suscitar esse dilema, Victor et al. (2000) investigaram como essa problemática pode estar relacionada com o desenho do trabalho mediante entrevistas de campo e análise de dados secundários combinados com abordagens quantitativas (análise fatorial exploratória, confirmatória e regressão). Os resultados do estudo exploratório conduzido por esses autores apresentaram evidências de que as organizações com maior proporção de funcionários com desenhos de trabalho, em que se espera maior propensão à melhoria contínua, obtiveram maior eficácia na gestão da qualidade total, embora muitas das falhas de implantação e efetividade dos programas de qualidade total se deveram às falhas no desenho de trabalho. Além disso, os autores concluíram que os trabalhadores, mediante reformulação do desenho de

seus trabalhos, passam de uma atividade de produção padronizada para atividades em que a melhoria contínua é uma constante e experimentam menos estresse e maior satisfação em trabalhar.

A recomendação crucial do estudo foi incorporar princípios da Qualidade Total à técnica para redesenho de trabalhos, especialmente, quanto à junção de atividades de “fazer” e “pensar” no escopo de um mesmo trabalho. Em outras palavras, em vez de as organizações criarem duas unidades distintas, uma, voltada a planejamento, concepção e inovação e outra, encarregada da execução e cumprimento de padrões, melhor seria criar uma única unidade em que os trabalhos fossem mais enriquecidos, abrangendo atividades das duas frentes. Isso tenderia a trazer maior satisfação e menos estresse aos trabalhadores (Koike 1988; Florida & Kenney 1990; Womack, Jones, & Roos, 1990) e, especificamente, para os gestores, acarretaria maior propensão à delegação, melhoria da comunicação horizontal, e gestão mais participativa (Rohlen, 1989).

Com relação à dualidade, vale aqui um breve comentário a respeito do modelo de competências gerenciais de Quinn (1988), no qual se percebe a mesma dualidade identificada por Victor et al. (2000), embora apenas com a especificidade do trabalho gerencial. No modelo de Quinn (1988), por exemplo, há uma concorrência entre os Modelos Processos Internos (que trata, entre outras competências, de habilidades voltadas à manutenção de padrões e de mecanismos de controle) e Sistemas Abertos (que abarca competências voltadas à adaptação contingencial e inovação). Para Quinn (1988), a eficácia está justamente nesse equilíbrio entre os papéis concorrentes, a depender do contexto.

O décimo quarto e último estudo identificado, que trata de relações entre desenho de trabalho e atividades gerenciais, foi o de Ling e Toh (2014). O objetivo principal desses autores foi identificar características do trabalho que impulsionariam resultados pessoais e profissionais de gestores de instalações em Cingapura. É válido afirmar que os resultados de gestores é a concretização da expressão de suas competências, por isso, acredita-se que o referido estudo deva ser considerado como base para o presente referencial teórico.

Por meio de um questionário eletrônico estruturado, aplicado a 34 gestores de instalações, os dados foram coletados e, posteriormente, analisados com base em Test t e análise de correlação de Pearson. Os achados apontaram que algumas características do trabalho estão significativamente relacionadas aos resultados dos gestores, sendo possível concluir que os resultados dos gestores estão correlacionados com desenho de trabalho em que há variedade de habilidades, tarefas com alto grau de identidade (começo, meio e fim), tarefas consideradas significativas, autonomia, feedback e atendimento às necessidades de crescimento do gestor.

Ling e Toh (2014) destacaram a comunicação de qualidade e a gestão de equipes, que são competências gerenciais e estão significativamente associadas a boa parte dos resultados pessoais e profissionais dos gestores. Segundo esses autores, é recomendável que se realizem reuniões periódicas com a equipe, facilitando o processo de comunicação e o compartilhamento de informações, que são aspectos que também estão incluídos no escopo das competências gerenciais.

Além disso, Ling e Toh (2014) registram algumas contribuições, como, por exemplo, que a significância de determinada tarefa para o gestor, ao mesmo tempo em que tende a aumentar suas responsabilidades e, conseqüentemente, seu nível de motivação, pode também elevar seu nível de estresse, acarretando *burnout*, no longo prazo (Carnelley, Pietromonaco, & Jaffe, 1994), e que os gestores podem redesenhar seus próprios trabalhos e o trabalho de outros, reforçando comportamentos desejáveis e valorizando um trabalho com mais qualidade.

Assim, apresentados os catorze estudos que tratam de relações entre atuação gerencial e desenho do trabalho, valendo registrar que as recomendações e as agendas propostas nas pesquisas realizadas em momentos anteriores tenham se tornado problemas e objetivos de pesquisas que foram trabalhados em momentos posteriores. As pesquisas parecem ter contribuições, mas contribuições isoladas, sem complementaridade. Mesmo depois da publicação de estudos amplos que identificaram inúmeras variáveis que se relacionam com o Desenho de trabalho, a exemplo de Grant et al. (2011), Parker, Broeck, & Holman (2017) e Parker et al. (2001), não há uma investigação sistemática dessas variáveis em uma agenda de pesquisa sequencial e contínua.

O que se pode depreender das análises desses estudos é que desenho do trabalho e aspectos relacionados a competências gerenciais estão relacionadas também em estudos empíricos, reforçando as relações teóricas e as justificativas apresentadas na introdução. Em síntese, os estudos apontaram que a forma de liderança e o estilo de gestão podem influenciar características do desenho de trabalho (como autonomia, variedade de tarefas, identidade da tarefa, feedback, e significado da tarefa) ou o modo como a equipe as percebem, mas que os gestores não são os únicos que têm esse poder de influência no desenho do trabalho, devendo a área de gestão de pessoas e os próprios indivíduos participarem desse processo (Astrauskaite et al., 2014; Griffin, 1981; Griffiths, 1999; Griffiths et al., 2006; Karanika-Murray et al., 2015; Page, 2011; Parker et al., 2001; Piccolo & Colquitt, 2006; Piccolo et al., 2010; Williams et al. 2010). De outro lado, os estudos empíricos apontaram também que o desempenho decorrente da atuação de gestores é fruto de um desenho de trabalho em que há variedade de habilidades,

tarefas com alto o grau de identidade (começo, meio e fim), tarefas consideradas significativas, com autonomia e feedback (Ling & Toh, 2014), bem como que a percepção dos membros da equipe ou unidade sobre as características do seu trabalho influencia os efeitos da eficácia da liderança sobre outras variáveis do comportamento organizacional (Choudhary et al., 2015).

Percebe-se ainda que boa parte das pesquisas nesse campo se centra no desenho de trabalho como variável critério, considerando-a muitos estudos como variável mediadora e alguns, como variável independente. Além disso, há estudos que incluem competências e habilidades como variáveis moderadoras. Assim, acredita-se que o desenho do trabalho do gestor tenha o potencial de explicar parte de suas próprias competências e que essas tenham efeitos no desenho de trabalho das equipes. Por fim, vale mencionar que o que se espera com o presente estudo não é isolar cada uma dessas variáveis intervenientes na expressão de competências gerenciais ou no desenho do trabalho, mas, sim, identificar o nível de correlação e de explicação existente entre essas variáveis.

3. ESTUDO 1 - ESCALAS DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SETOR PÚBLICO: AUTO E HETEROAVALIAÇÃO

Resumo

Objetivo

Desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público: auto e heteroavaliação.

Originalidade

O estudo se diferencia pelo rigor na construção da escala, observando critérios psicométricos e extensa revisão de literatura acerca de modelos e instrumentos relativos a competências gerenciais, pela ênfase no setor público, pela forma de questionamento voltada à expressão da competência em auto e heteroavaliação, e pela abrangência das amostras e composição de técnicas estatísticas.

Principais Aspectos Metodológicos

As escalas (auto e heteroavaliação) foram desenvolvidas a partir de: revisão de literatura; análise de conteúdo com categorização *a posteriori*; avaliação teórica e semântica por juízes; pré-teste; duas coletas de dados junto a 1.252 servidores e gestores públicos de órgãos diversos, e 895 do Superior Tribunal de Justiça, além da verificação de validade e confiabilidade em três estudos mediante Análises Fatoriais Exploratória e Confirmatórias (AFE e AFCs, respectivamente).

Síntese dos Principais Resultados

A AFE revelou três fatores tanto para a auto quanto para a heteroavaliação (Fator 1 - Processos e Resultados; Fator 2 - Relações Humanas e Inovação; e Fator 3 - Interesse Público), com índice de confiabilidade α médio = 0,927 e variância total explicada (VTE) de 55,81%, na autoavaliação, e α médio = 0,962 e VTE=83,93%, na heteroavaliação. As AFCs revelaram bons índices de ajustamento após algumas modificações que deixaram os instrumentos mais parcimoniosos, com 26 itens, na autoavaliação (α médio = 0,828), e 29 itens, na heteroavaliação (α médio = 0,953). Os fatores são referendados pela literatura e valorizam as particularidades do setor público. Além de apresentar limitações, foram recomendados estudos correlacionais com variáveis contextuais e sociodemográficas, bem como a replicação das escalas em outros contextos.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Setor Público; Desenvolvimento de Escala; Análise Fatorial Exploratória; Análise Fatorial Confirmatória.

3.1 Introdução

“Nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito” (Torres, 2004, p. 175). Essa é uma das bandeiras levantadas pela abordagem da Nova Gestão Pública (NGP) que apregoa a revitalização do Estado, a necessidade de apresentação dos impactos sociais das políticas públicas (Martins, 2017), e a promoção de medidas concretas para igualdade social e a qualidade dos serviços públicos (Cabral & Lazzarini, 2015; Liu & Dooren, 2015; Sano & Montenegro, 2013). Para tanto, entra em evidência a figura do gestor público, do qual se espera maior nível de competência de modo a proporcionar maior efetividade na atuação do Estado, compatibilizando os investimentos e a racionalização sustentável de recursos públicos (Meier & O'Toole, 2013; Propheter, 2016; Salles & Villardi, 2017). Além disso, a NGP tem exigido um novo perfil de gestor público: muito mais voltado a aspectos estratégicos, políticos e de mobilização das pessoas, em detrimento da postura tradicional de chefe limitada à execução de atividades administrativas e rotineiras (Kossova & Sheluntcova, 2016; Kovačič & Rus, 2015).

Os gestores públicos são agentes designados ou nomeados para o exercício de funções de confiança ou cargos em comissão, com caráter de direção ou chefia, e que exercem atividade de natureza gerencial, caracterizada pelo poder de decisão e vínculo de subordinação (ter subordinados formalmente vinculados) (Lei n. 11.416, 2006).

Esses profissionais convivem com um cenário bastante desafiador (e, ao mesmo tempo, inspirador) e repleto de disfunções burocráticas, como excessos de rigidez, de rotinas e de aversão a riscos (Luk, 2009), com alto grau de hierarquia na tomada de decisões (Lima & Villardi, 2011), sob pressão da mídia e da opinião pública (Lima & Villardi, 2011; Lins, 2011; Silva, Gil, & Okabayashi, 2014), sem autonomia para aplicação de sanções ou benefícios, ou para admitir ou demitir (Slyke & Alexander, 2006), com baixa ingerência na carreiras e remunerações dos servidores (Lima & Villardi, 2011), além da submissão ao princípio da legalidade, que limita práticas e decisões gerenciais ao que está consentido em leis (Murasse, 2011).

Nesse contexto, o presente estudo busca lançar luz à atuação dos gestores públicos, evidenciando as competências deles esperadas, e tem por objetivo “Desenvolver e apresentar

evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público, em formatos de auto e heteroavaliação”. O desenvolvimento e o uso de escalas são importantes porque facilitam “a realização de investigações empíricas sobre o tema e o teste de certas suposições e construções teóricas, trazendo, assim, contribuições àqueles que desejam investigar a existência de relações entre a competência gerencial e outras variáveis do comportamento organizacional” (Brandão, Borges-Andrade, Freitas, & Vieira, 2010, pp. 171-172). No presente estudo, espera-se ainda contribuir para que órgãos e entes públicos disponham de um instrumento customizado, capaz de mensurar a expressão (e não o domínio) de competências gerenciais de modo transversal a órgãos de ramos, naturezas e finalidades distintas, mas, ao mesmo tempo, passíveis de pequenos ajustes para melhor adequação às peculiaridades do contexto, possibilitando comparações entre instituições (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Esses aspectos podem ser considerados como justificativas institucional e social para o estudo.

Passando-se às justificativas acadêmicas, o estudo vem suprir lacunas deixadas por instrumentos anteriores, sobretudo, por não atenderem ao que se costuma chamar de boas práticas para descrição de competências expressas por um verbo nuclear e objeto(s) (representando um comportamento observável) somados a critérios ou condições (que anunciam o padrão de desempenho satisfatório relativo à velocidade, precisão, qualidade, quantidade, entre outros aspectos (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Mager, 1990; Montezano, Abbad, & Freitas, 2016).

Essa lacuna foi detectada ao se analisarem dezesseis diferentes instrumentos de medida relativos a competências gerenciais no contexto de órgãos públicos identificados na literatura. Muitos desses instrumentos apresentam (a) itens sem comportamentos passíveis de observação (verbo + objeto) ou sem o critério ou condição, (b) apresentam itens com mais de um verbo nuclear, o que compromete a compreensão dos respondentes e a qualidade das respostas, bem como dificulta a análise dos dados, (c) são muito extensos e com itens repetitivos, que poderiam ser condensados e reduzidos, convertendo alguns verbos nucleares recorrentes em critérios ou condições de modo a não comprometer ou dificultar consideravelmente a coleta de dados, (d) apresentam itens específicos do ramo ou segmento de atuação sem possibilidade de extrapolação para outros contextos públicos e inviabilizando a comparação entre órgãos e instituições, e (e) concentram-se em alguns grupos de competências gerenciais, sendo outros negligenciados.

Além disso, muitas escalas de competências gerenciais se restringem a um formato único, seja de auto ou de heteroavaliação. A expressão de competências gerenciais é uma

variável passível de observação por outros indivíduos (superiores, subordinados, pares, consumidores de serviços, eleitores, reguladores, entre outros) (Kim, 2010; Rice, Robone, & Smith, 2010), sendo mais apropriado disponibilizar instrumentos válidos, confiáveis e precisos, tanto em formato de auto, quanto de heteroavaliação.

Destarte, delineados o contexto, o problema, o objetivo e as justificativas, este artigo contemplará, além desta introdução, o Referencial Teórico relativo a Competências Gerenciais no setor público, o Método, a Apresentação e Discussão dos Resultados e, por fim, as Considerações finais.

3.2 Competências Gerenciais no Setor Público

A expressão competências gerenciais foi utilizada pela primeira vez nos EUA por Richard Boyatzis em 1982 (Wickramasinghe & Zoyza, 2008). Numa definição mais atual do conceito, considera-se que competências gerenciais são comportamentos observados nos gestores, os quais demonstram a aplicação sinérgica de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como seus atributos pessoais, proporcionando valor e melhores resultados a pessoas, equipes, unidades, organizações e redes (Freitas, 2016).

Embora os principais autores concordem que as competências gerenciais sejam verificadas na pessoa, tenham caráter estratégico e interfiram no desempenho, há divergências quanto aos seguintes elementos: a corrente de definição das competências que deve ser privilegiada (americana, francófona ou integradora); a aceitação ou não do caráter transversal das competências; e o posicionamento quanto à relação entre competências gerenciais e de liderança. Para esses três aspectos, exige-se a adoção de um posicionamento no âmbito deste artigo, em especial, por se tratar do setor público (Fernandez et al., 2010).

Neste estudo, competências gerenciais serão pautadas pela corrente integradora e assumidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA (aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, respectivamente) combinados sinergicamente na forma de comportamentos entregues e aplicados em determinado contexto público (Brito, Paiva, & Leone, 2012; Gonczi, 1999), expressando atributos subjacentes de um gestor público (Çizel, Anafarta, & Sarvan, 2007; El-Baz & El-Sayegh, 2010).

Considerar-se-á também que competências gerenciais têm caráter prevalente de transversalidade entre níveis hierárquicos e entre órgãos e instituições, sendo viável a adoção de modelos mais genéricos baseados em metacompetências que se revestem de caráter mais

atitudinal e que subsidiam competências de caráter mais instrumental ou técnico (Bourgault, Charih, Maltais, & Rouillard, 2006). De qualquer forma, são possíveis e recomendáveis ajustes nas descrições de competência, tornando-as mais afinadas com o plano estratégico do ente público, com o nível hierárquico e com a área funcional do gestor público (Çizel et al., 2007).

Assume-se ainda que as competências gerenciais abarcam competências de liderança e, assim, todo o avanço teórico e os estudos sobre Liderança (abordagem dos traços, comportamentais, contingenciais e novas abordagens) precisam ser incorporados à discussão sobre competências gerenciais, restando diferenças no foco de estudo: enquanto a liderança se volta mais a perfis, estilos e relações com desempenho e eficácia, as competências gerenciais se voltam mais a diagnósticos, identificação de dimensões, mensuração e desenvolvimento (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015), como é o caso deste estudo, o qual se refere ao desenvolvimento de escalas.

Ultrapassados os esclarecimentos quanto aos impasses na definição de competências gerenciais, foram identificados, em revisão de literatura, teorias, modelos e escalas aplicáveis ao contexto público. Quanto às teorias, as competências gerenciais sofrem influências das teorias clássicas da Administração (Administração Científica, Relações Humanas, Burocracia, Teoria Contingencial e Teoria Sistêmica) e também de teorias mais recentes (Dependência de Recursos, Institucionalismo, Capacidades Dinâmicas, Teoria da Agência). Além dessas, vale mencionar algumas teorias específicas do setor público: Teoria de motivação para o Serviço Público, que busca romper estereótipos negativos das organizações públicas, diagnosticando e investindo na motivação de servidores e na proteção ao interesse público; e Teoria do Valor Público, que ultrapassa a discussão sobre eficiência, privilegiando a efetividade e o impacto das políticas públicas de modo sustentável com o objetivo de gerar valor público para os principais stakeholders, especialmente, os cidadãos (Moore, 2003; Salles & Villardi, 2017).

Quanto aos 23 modelos teóricos identificados³ na revisão de literatura, a maioria classifica as competências dos gestores segundo determinados critérios: 1) voltadas à flexibilidade e mudanças ou à estabilidade e controle (Metcalf & Richards, 1989; Quinn,

³ Quinn (1988), Metcalfe e Richards (1989); Fleishman et al. (1991), Holmes e Joyce (1993); Yukl (1998); Hondeghem e Vandermeulen (2000); Senior Executive Leadership Capability Framework (Australian Public Service Commission [APSC], 2004); Goleman, Boyatzis, e McKee (2002); Bourgault, Jacques, Charih, e Rouillard (2006); Key Leadership Competencies Model (Canada Public Service Agency [CPSA], 2006); Executive Core Qualifications (United States Office of Personnel Management [US-OPM], 2010); D'Amélio e Godoy (2009); Chief Executive Competency Profile (State Service Commission [SSC], 2009); Mintzberg (2010); Pereira (2010); El-Baz e El-Sayegh (2010); Teixeira, Silva, e Lima (2011); Senior Management Service Competency Framework (Department of Public Service Administration [DPSA], 2011); Amaral (2006); Mendonça, Paiva, Padilha, e Barbosa (2012); Civil Service Competency Framework (Civil Service Human Resources [CSHR], 2012); Gal (2013); e Local Government 360 (Real World Group, 2016)

1988); 2) voltadas ao ambiente interno ou externo (El-Baz & El-Sayegh, 2010; Mintzberg, 2010; Pereira, 2010; Quinn, 1988); 3) voltadas a habilidades essenciais ou processuais (Department of Public Service Administration [DPSA], 2011); 4) passíveis de delegação ou não (Campbell, 2006; Gal, 2013); 5) voltadas ao próprio gestor ou a outros indivíduos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002); 6) relativas a conhecimentos, habilidades ou atitudes, isoladamente (Teixeira, Silva, e Lima (2011); 7) voltadas a aspectos técnicos ou comportamentais (D'Amélio & Godoy, 2009; Holmes & Joyce, 1993; Mendonça, Paiva, Padilha, & Barbosa, 2012; Teixeira, Silva, & Lima, 2011); e 8) voltadas a pessoas ou aos trabalhos (Holmes & Joyce, 1993; Yukl, 1998).

Esses critérios caracterizam os modelos e as ênfases que cada autor pretende dar ao estudo das competências gerenciais, a depender do contexto, bem como das escolhas teóricas seminais, das opções metodológicas e das próprias subjetividades dos autores. Além desses aspectos que os diferenciam, é possível notar duas similaridades básicas: muitos modelos contemplam a tríade “pessoas, ambiente e resultados”, envolvendo competências voltadas para múltiplas dimensões que, muitas vezes, são agrupadas em papéis.

Dentre os modelos, vale destacar o Modelo de Quinn (1988) que, embora seja um dos mais antigos, continua sendo o mais recorrente em estudos empíricos (Freitas & Odellius, 2017). Uma das possíveis justificativas para sua perpetuação ao longo dos anos é que se trata de um modelo muito abrangente em termos de competências assumidas pelos gestores, as quais se agrupam em oito papéis, e consideram, de forma sintética, o conhecimento acumulado relativo a teorias administrativas desenvolvidas ao longo da história. Além disso, a atuação gerencial é analisada sob diversas óticas, às vezes, antagônicas, às vezes, complementares, e, por isso, pode ser considerado um modelo formado por modelos (Monteiro & Pantoja, 2015).

Os quatro modelos concorrentes propostos por Quinn (1988) são: (1) Modelo das metas racionais (sob influência da Teoria Clássica e Administração Científica); (2) Modelo das relações humanas (sob a influência da Escola das Relações Humanas); (3) Modelo dos processos internos (sob a influência da Teoria Burocrática); e (4) Modelo dos sistemas abertos (sob a influência das Teorias Contingencial e Sistêmica). Os oito papéis e os quatro modelos concorrentes estão organizados em quatro dimensões a depender do grau de flexibilidade ou controle (eixo vertical) e do foco predominante, seja no ambiente interno ou externo (eixo horizontal), nos termos da Figura 28.

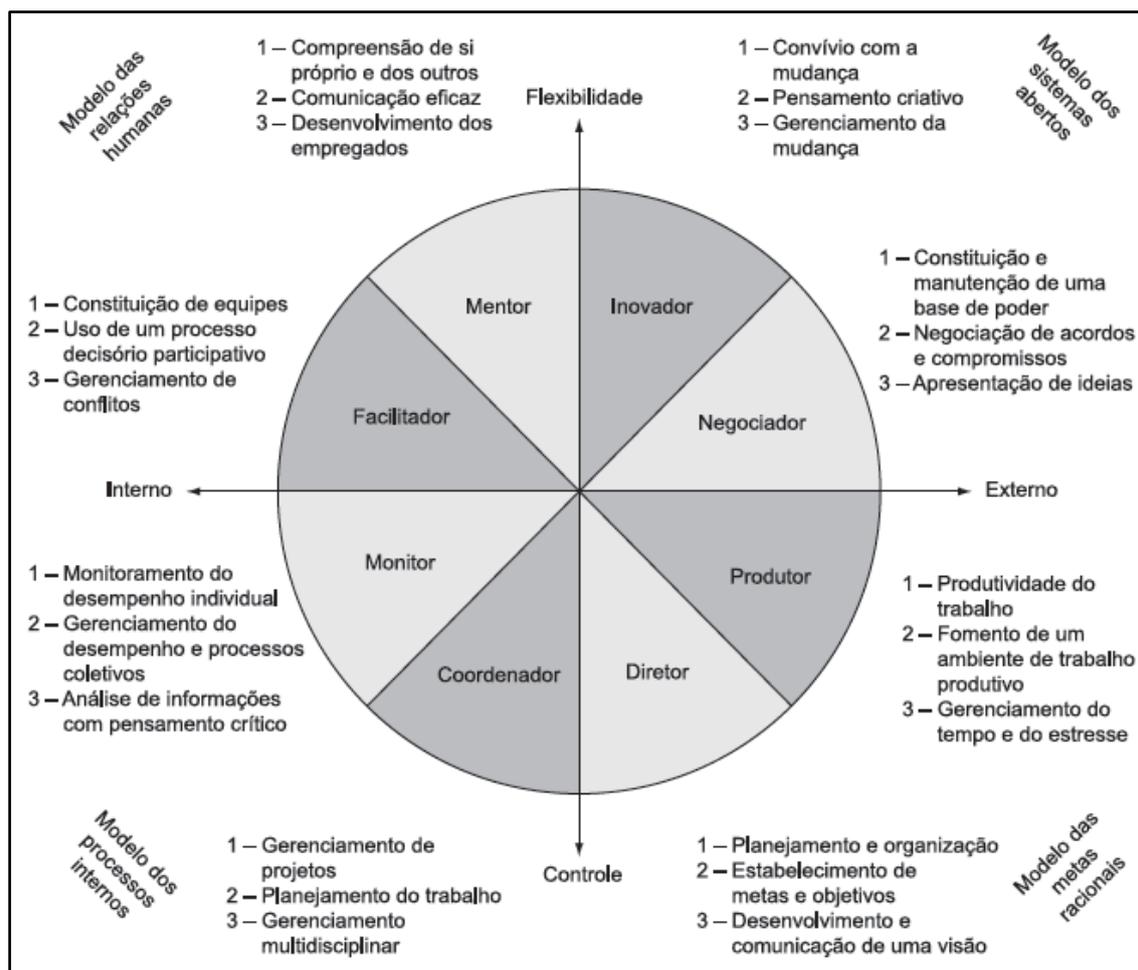


Figura 28. Modelo de Valores Competitivos

Fonte: Quinn, R., Thompson, M., Faerman, S., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (p.17). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Embora muito abrangente, o modelo de Quinn (1988) não apresenta competências específicas para o setor público, o que é inesperado, já que a primeira escala dele decorrente, desenvolvida por Denison, Hooijberg e Quinn (1995), foi elaborada no contexto público americano. Por isso, foram analisadas outras quinze escalas que contemplaram itens relativos ao interesse público abarcados entre as competências de um gestor, revelando aspectos como: ânimo para prestar serviços públicos; responsabilidade socioambiental; governança pública; integridade, honestidade e ética; transparência; legalidade; e imparcialidade, democracia, inclusão. Essas dezesseis escalas⁴, embora tenham apresentado os problemas relatados na

⁴ Denison, Hooijberg, e Quinn (1995); Silveira, Magalhães, Lima, Martins, e Carvalho (2006); Silva, Laros, e Mourão (2007); Pillay (2008); Santos, Caetano, e Jesuíno (2008); Preston (2009); Brandão, Borges-Andrade, Freitas, e Vieira (2010); Fernandez, Cho, e Perry (2010); Gimenes (2009); Fleck e Pereira (2011); Lorber e Savic (2011); Teixeira, Silva, e Lima (2011); Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva, e Rivera-Castro (2016); Vieira, Silva, e Ituassu (2015); Avelino, Nunes, e Sarsur (2016); e Freitas e Odelius (2017).

Introdução, foram fundamentais para o desenvolvimento das novas escalas ora propostas de modo a privilegiar as peculiaridades, princípios e valores da gestão pública (Gemelli & Fillipi, 2010).

Com isso, é possível inferir que instrumentos atuais relativos a competências gerenciais no setor público devem transcender as dimensões preconizadas por Quinn (1988) e outros modelos mais tradicionais, abrangendo também comportamentos que revelem a atuação dos gestores face ao interesse público.

3.3 Método

A pesquisa de abordagem predominantemente quantitativa e de recorte transversal, visa ao desenvolvimento e à apresentação de evidências de validade de escalas de competências gerenciais para o setor público em formato de autoavaliação (dos próprios gestores) e heteroavaliação (por parte de servidores com relação a seus superiores imediatos). Em ambos os formatos, privilegiou-se investigar a expressão da competência em detrimento do domínio ou da importância, visto que a expressão é mais compatível com a definição assumida, já que é imprescindível que o comportamento do gestor seja observável, entregue, expresso.

É por isso também que o uso de mais de um formato para o instrumento é mais aconselhável em se tratando de competências, já que há outros possíveis respondentes (observadores) sobre as competências de gestores. Em especial, a avaliação de subordinados costuma ser mais recomendável, pois, normalmente, há contato mais direto e mais frequente com gestores (se comparado aos superiores), conferindo maior clareza e precisão nas avaliações (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

O estudo está subdividido em 4 etapas: 1) Desenvolvimento da escala, a partir de revisão de literatura e métodos qualitativos; 2) Análise fatorial exploratória – AFE, com base em dados coletados em contexto amplo; 3) Análise fatorial confirmatória – AFC, com base em dados coletados em contexto amplo; e 4) AFC no Superior Tribunal de Justiça – STJ.

3.3.1 Populações

Um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014) apontou que há cerca de 10,8 milhões de servidores no setor público brasileiro, sendo essa a população a ser considerada na primeira coleta de dados desta pesquisa (contexto amplo).

Já a segunda coleta de dados refere-se ao contexto específico do STJ, que é órgão público da Administração Direta que compõe o Poder Judiciário brasileiro, com atribuições previstas diretamente na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), notadamente, a de solucionar definitivamente os casos civis e criminais que não envolvam matérias constitucional, trabalhista, eleitoral e militar, bem como a de uniformizar a interpretação da lei federal (Freitas, Poncioni, & Odelius, 2015).

Além da receptividade acerca da realização da pesquisa, constituída como um estudo de caso único holístico (Yin, 2013), o STJ foi selecionado por critérios como porte, relevância social, notoriedade, repercussão da instituição em veículos de comunicação, e por serem, cada vez mais, recomendados estudos sobre a administração de Tribunais, uma vez que esse *locus* tem recebido pouca atenção de pesquisas acadêmicas (Guimarães, Odelius, Medeiros, & Santana, 2011).

O STJ conta com 2.898 servidores públicos ativos, dos quais, 342 atuam como gestores públicos. Vale destacar, portanto, que a coleta de dados no STJ pode ser considerada do tipo censitária, já que todos os indivíduos da população foram convidados a se manifestar (Bolfarine & Bussab, 2005).

3.3.2 Amostras e Coletas de Dados

As coletas de dados ocorreram por meio eletrônico, de modo acidental e voluntário. A primeira coleta de dados ocorreu entre 27/04/2018 e 12/06/2018, mediante o envio de e-mails para servidores e gestores públicos localizados em sites de buscas e em páginas oficiais de órgãos e entes públicos. Ao todo, foram encaminhados 122.838 e-mails, tendo sido obtido retorno de 1.252 respostas completas (taxa de retorno de 1,02%).

Os dados da primeira coleta resultaram, para a autoavaliação, em uma amostra de 528 gestores públicos, que foi subdividida aleatoriamente em duas amostras de 264 sujeitos. Da mesma forma, para a heteroavaliação, os 724 servidores participantes da primeira coleta compuseram duas amostras aleatórias de 362 indivíduos. Essa segmentação possibilitou a realização de AFE (Etapa 2) e da AFC (Etapa 3) com sujeitos distintos.

Já a segunda coleta de dados ocorreu entre 17/07/201 e 21/08/2018, no contexto específico do STJ, mediante envio do questionário aos e-mails obtidos com autorização do órgão. Ao todo, foram encaminhados 2.898 e-mails, com retorno de 895 respostas completas

(taxa de retorno de 30,88%). Uma nova AFC com os dados da segunda coleta constituem a Etapa 4.

Em resumo, com as duas coletas de dados, esta pesquisa alcançou a amostra total de 2.147 sujeitos, a qual foi dividida conforme demonstrado na Tabela 35.

Tabela 35.

Amostras por Estudo e por Tipo de Respondente

Amostra	Etapa	Autoavaliação (Gestores públicos)	Heteroavaliação (Servidores públicos)	Coleta
Amostra 1	Análise Fatorial Exploratória em contexto amplo	264	362	Primeira:
Amostra 2	Análise Fatorial Confirmatória em contexto amplo	264	362	1.252
Amostra 3	Análise Fatorial Confirmatória no STJ	243	652	Segunda: 895
Subtotal:		771	1.376	Total: 2.147

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Para todas as etapas, as amostras atenderam ao mínimo de cinco observações por parâmetro estimado (Bentler & Chou, 1987), respeitando-se também a regra de não contemplar uma amostra inferior a 200 sujeitos quando se tratar de análise fatorial (MacCallum, Widaman, Zhang, e Hong, 1999; Pasquali, 2008). A Tabela 36 resume as principais informações a respeito dos respondentes nas duas coletas de dados.

Tabela 36.

Caracterização das Amostras

Variável	Categorias	1ª coleta (amostras 1 e 2)				2ª coleta (amostra 3)			
		Gestores		Servidores		Gestores		Servidores	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sexo	Feminino	229	43,4%	397	54,8%	102	42,0%	367	56,3%
	Masculino	298	56,4%	321	44,3%	141	58,0%	285	43,7%
	Não quis resp.	1	0,2%	6	0,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%
Idade	Abaixo de 20	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
	20-29	20	3,8%	32	4,4%	3	1,2%	41	6,3%
	30-39	120	22,8%	215	29,7%	54	22,2%	215	33,0%
	40-49	195	37,0%	246	34,0%	100	41,2%	219	33,6%
	50-59	153	29,0%	190	26,2%	84	34,6%	170	26,1%
	60-69	36	6,8%	38	5,2%	2	0,8%	7	1,1%
	70-79	3	0,6%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
	80-89	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
	Não quis responder	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%

Continua...

Continuação... Tabela 36 - Caracterização das Amostras

Variável	Categorias	1ª coleta (amostras 1 e 2)				2ª coleta (amostra 3)			
		Gestores		Servidores		Gestores		Servidores	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%
	Ensino Médio	11	2,1%	30	4,1%	6	2,5%	34	5,2%
	Ensino Superior	74	14,0%	197	27,2%	45	18,5%	145	22,2%
	Especialização	262	49,6%	312	43,1%	179	73,7%	438	67,2%
	Mestrado	116	22,0%	114	15,7%	13	5,3%	32	4,9%
	Doutorado	49	9,3%	60	8,3%	0	0,0%	2	0,3%
	Pós-doutorado	15	2,8%	11	1,5%	0	0,0%	0	0,0%
	Não quis responder	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%	
Lotação por Região	Centro-oeste	135	25,6%	100	13,8%	243	100,0%	652	100,0%
	Nordeste	92	17,4%	123	17,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Norte	16	3,0%	17	2,4%	0	0,0%	0	0,0%
	Sudeste	186	35,2%	391	54,1%	0	0,0%	0	0,0%
	Sul	98	18,6%	92	12,7%	0	0,0%	0	0,0%
	Fora do Brasil	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	528	100%	723	100%	243	100%	652	100%	
Poder / Órgão autônomo	Defensoria Pública	0	0,0%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
	Executivo	404	76,5%	537	74,2%	0	0,0%	0	0,0%
	Judiciário	63	11,9%	37	5,1%	243	100,0%	652	100,0%
	Legislativo	20	3,8%	53	7,3%	0	0,0%	0	0,0%
	Ministério Público	27	5,1%	11	1,5%	0	0,0%	0	0,0%
	Tribunal de Contas	6	1,1%	1	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	8	1,5%	84	11,6%	0	0,0%	0	0,0%
Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%	
Tipo de órgão ou instituição em que trabalha	Administração Direta	312	59,1%	414	57,2%	243	100,0%	652	100,0%
	Autarquia	88	16,7%	99	13,7%	0	0,0%	0	0,0%
	Empresa pública	79	15,0%	101	14,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Fundação	25	4,7%	20	2,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Sociedade de Economia Mista	7	1,3%	12	1,7%	0	0,0%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	17	3,2%	78	10,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%
Esfera a que o órgão em que trabalha pertence	Federal	224	42,4%	206	28,5%	243	100,0%	652	100,0%
	Estadual ou Distrital	205	38,8%	287	39,6%	0	0,0%	0	0,0%
	Municipal	97	18,4%	228	31,5%	0	0,0%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	2	0,4%	3	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
Total	528	100%	724	100%	243	100%	652	100%	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

No que tange à primeira coleta, entre os gestores e servidores, em âmbito nacional, prevaleceram respondentes lotados na Região Sudeste, em órgão da Administração Direta vinculado ao Poder Executivo, com idades entre 40 e 49 anos e com pós-graduação *latu sensu*. Entre os gestores, a maioria dos respondentes é do sexo masculino e atuante na esfera federal. Já entre os servidores, prevaleceram respondentes do sexo feminino atuantes na esfera estadual ou distrital. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV/DAPP, 2014), a população de servidores públicos brasileiros é composta, majoritariamente, por homens (62%), entre 30 e 50 anos (45%), com ensino superior (52%), e ligados ao Poder Executivo (54%).

Com relação à segunda coleta, na amostra no STJ, todos os respondentes estão lotados na Região Centro-Oeste (haja vista a sede do órgão estar localizada no Distrito Federal), tendo a maioria escolaridade a nível de especialização, idade entre 40 e 49 anos, do sexo masculino (entre os gestores) e do sexo feminino (entre os servidores). A população do STJ, por sua vez, também tem a maioria dos profissionais escolaridade a nível de especialização (62%) e idade entre 40 e 49 anos (33%), mas o percentual de servidores do sexo masculino é maior (52%) que o feminino.

Embora haja diferenças entre algumas variáveis, é possível afirmar que, em geral, a composição das amostras abrange a multiplicidade de grupos e características funcionais, bem como se aproxima das respectivas populações, viabilizando as análises do presente estudo.

3.3.3 Procedimentos de Análise dos Dados

O desenvolvimento do instrumento correspondeu à etapa qualitativa do estudo (Etapa 1) baseada em pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo, com categorização *a posteriori* (Bardin, 2011; Berelson, 1952). Em seguida, verificou-se a validade de conteúdo (ou de expressão) por meio de avaliação de especialistas e aplicação de pré-teste (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Além da validade de conteúdo, foram também verificadas as validades do construto (convergente e discriminante) e a validade de critério (ou preditiva) na parte quantitativa do estudo, mediante AFE e AFCs combinadas com a verificação de confiabilidade e Teste Kruskal-Wallis para evidenciar diferenças entre grupos, no âmbito das Etapas 2 a 4 (Markus, Cooper-Thomas, & Allpress, 2005; Munck, Munck, & Souza, 2011).

Para viabilizar a análise dos dados, foram utilizadas planilhas eletrônicas e os softwares SPSS Statistics - Versão 22 - e RStudio – Versão 1.1.383. Com relação ao tratamento inicial

dos dados, vale esclarecer que não houve valores ausentes propriamente ditos, pois havia obrigatoriedade de respostas para os itens de competências gerenciais. Houve, no entanto, 3,26% das respostas assinaladas como ‘Não se Aplica’. Embora esse percentual tenha sido bastante baixo, indicando que, em geral, os itens se aplicam às populações estudadas, optou-se por equiparar essas respostas a valores ausentes, os quais foram analisados mediante *Missing values analysis* – MVA e estimados pelo método *Linear trend at point* (tendência linear no ponto), reduzindo, assim, limitações às futuras análises (Jesus & Laros, 2004). A Tabela 37 apresenta o percentual de respostas do tipo ‘Não se Aplica’ para cada uma das três amostras, considerando-se, separadamente, as respostas de gestores e servidores.

Tabela 37.

Percentual de Dados Estimados (Não se Aplica)

Formato	Percentual de ‘Não se aplica’ por Amostra		
	1 - Ampla	2 - Ampla	3 – STJ
Autoavaliação – Gestores	2,68	4,38	4,87
Heteroavaliação - Servidores	3,44	2,21	3,07

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos casos extremos, recorreu-se ao MVA, gráficos Boxplot, cálculo da distância Mahalanobis, medidas DFFITS e DFBETA, e distância de Cook (Field, 2009). Ainda, optou-se pela exclusão de *outliers* multivariados, evitando-se prejuízos à fatorabilidade e à magnitude das cargas fatoriais (Field, 2009), mas essa remoção não causou prejuízo à amostra mínima, conforme apresentado na Tabela 38.

Tabela 38.

Amostras Antes e Depois da Exclusão de Outliers Multivariados

Amostra	Autoavaliação Gestores públicos (inicial)	Outliers multivariados Excluídos	Autoavaliação Gestores públicos (final)	Heteroavaliação Servidores públicos (inicial)	Outliers multivariados Excluídos	Autoavaliação Gestores públicos (final)
1	264	24	240	362	44	318
2	264	38	226	362	55	307
3	243	9	234	652	2	650

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Por sua vez, os pressupostos estatísticos foram analisados mediante Testes de Shapiro-Wilk e de Mardia (normalidade), Teste de Levene (homoscedasticidade), e correlação bivariada de Tau de Kendall (linearidade e multicolinearidade) (Field, 2009; Hair et al., 2009; Pasquali, 2010). Identificou-se que a distribuição era desprovida de normalidade, que havia evidências para rejeição da hipótese de homoscedasticidade para a heteroavaliação na amostra 1, e que havia provável relação linear para quase todas as variáveis das amostras, exceto, para a autoavaliação de gestores do STJ, mas as relações bivariadas não atingiram o patamar crítico de 0,900, que sinalizaria a multicolinearidade (Pasquali, 2010). Essas características não são impeditivas para a realização da análise fatorial diante da robustez dessa técnica (Brown, 2014; León, 2011; Pasquali, 2010; Laros, 2012), sobretudo, quando há mais de 200 sujeitos (Pasquali, 2010; Hair et al., 2009).

Para a realização da AFE, procedeu-se à análise da fatorabilidade da matriz, verificando-se o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e as comunalidades (Schawb, 2007) e, para definição do número de fatores, foram considerados os critérios Scree plot (gráfico de cotovelo), raiz latente, percentual da variância e análise paralela de Horn.

A partir desses procedimentos, foi possível realizar a AFE (Field, 2009; Hair et al., 2009; Tabachnick & Fidell, 2007), que constitui a Etapa 2, e, posteriormente, as AFCs (Etapas 3 e 4 mediante análise do índices de ajuste: estatística Qui-quadrado (X^2), índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index* - CFI), índice de Tucker Lewis (Tucker-Lewis Index - TLI), índice de não-centralidade relativa (Relative Noncentrality Index – RNI), raiz padronizada do resíduo médio (Standardized Root Mean Square Residual – SRMR), e raiz do erro quadrático médio de aproximação (Root Mean Square Error of Aproximation - RMSEA), (Brown, 2014; Hair et al., 2009). Os modelos obtidos nas AFCs consideraram os fatores como indicadores reflexivos, como é próprio dos construtos que envolvem atitudes e comportamentos, os quais são muito comuns nas ciências sociais (Hair et al., 2009). Ao final das Etapas 2 a 4, verificou-se também a fidedignidade dos fatores com base no cálculo do índice alfa de Cronbach (Field, 2009; Rozzett & Demo, 2010).

Por fim, vale esclarecer que, exclusivamente, na Etapa 4, no âmbito do STJ, foi empregado o estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto (Robust Weighted Least Squares) na AFC, que é considerado um método promissor para pesquisas de ciências sociais e utiliza correlações policóricas (polychoric correlations) adaptadas para o caso em que as variáveis são contínuas, mas foram coletadas em respostas ordenadas, normalmente, do Tipo

Likert (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente) (Flora & Curran, 2004; Rigdon & Ferguson, 1991).

3.4 Apresentação e Discussão dos Resultados

3.4.1 Desenvolvimento da Escala (Etapa 1)

A partir de pesquisa bibliográfica, foram identificadas dezesseis escalas de competências gerenciais aplicáveis ao setor público. Cada uma delas foi analisada, inicialmente, com relação aos critérios sugeridos por Shippmann et al. (2000), que propõem um modo de avaliação de taxonomias de competências, abrangendo: o alinhamento do método de investigação e da coleta dos dados com relação aos objetivos de pesquisa; o conteúdo, o detalhamento, os procedimentos para desenvolvimento e a priorização dos descritores; a análise de confiabilidade; e os critérios para a categorização.

Como não havia consenso nas classificações, optou-se por analisar os itens isoladamente, com base nos seguintes critérios: (a) os itens são transversais, sem especificidades do ramo ou segmento de atuação, podendo ser extrapolados para outros contextos públicos?; (b) os itens se configuram como comportamentos passíveis de observação?; (c) os itens estão redigidos no formato verbo + objeto + critério ou condição (padrão desejado ao desempenho satisfatório, que pode ser relacionado à velocidade, precisão, qualidade, quantidade etc.) (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Brandão, Bahry, & Freitas, 2008; Mager, 1990)?; (d) os itens apresentam apenas um verbo nuclear, favorecendo a compreensão dos respondentes e a qualidade das respostas, bem como a análise dos dados? (Brandão, 2012).

Após a leitura geral dos 578 itens, foram identificados e desprezados da análise 70 itens que se revelaram muito específicos do ramo de atuação do gestor ou que eram incompatíveis com a definição de competências gerenciais assumida neste estudo, que pressupõe a competência como um comportamento observável. Em alguns casos, esse critério de exclusão não pôde ser tão rígido. O item “Dirigir uma unidade prisional significa, preferencialmente, buscar a melhoria da qualidade dos serviços e a redução de custos para o Estado” (Teixeira et al., 2011, p. 79), por exemplo, poderia ter sido excluído por não estar redigido como um comportamento observável e, sim, como uma opinião, ou, também, por ser muito específico do ramo da administração prisional, mas foi mantido, já que foi possível desprezar a parte inicial

do item e depreender a intenção dos autores em captar a expressão de competência relativa à orientação para a qualidade, que foi uma das categorias assumidas.

Após essa exclusão inicial, procedeu-se a uma leitura dos 508 itens restantes, com atenção especial e seletiva aos trechos, palavras e expressões que apontavam eventuais classificações para as competências gerenciais e, mediante a leitura analítica desses trechos, foi possível sugerir 40 categorias a posteriori, as quais foram organizadas em quatro dimensões baseadas no modelo de Quinn (1988), sendo acrescentada uma quinta dimensão que agrupou categorias de competências gerenciais voltadas ao interesse público:

1. Metas Racionais (MR): (1) distribuição de atividades; (2) estabelecimento de metas e objetivos; (3) gerenciamento do tempo; (4) habilidade para lidar com problemas; (5) orientação para resultados; (6) planejamento; (7) tomada de decisão; (8) visão estratégica.
2. Relações Humanas (RH): (9) conhecimento e compreensão da equipe; (10) desenvolvimento da equipe; (11) comunicação; (12) empoderamento, delegação e gestão participativa; (13) feedback; (14) gestão de conflitos; (15) liderança e gestão de equipes; (16) motivação; (17) processo decisório participativo; (18) relacionamento interpessoal.
3. Processos Internos (PI): (19) condução de reuniões; (20) gestão de projetos; (21) gestão do conhecimento; (22) gestão do desempenho; (23) habilidade crítica, lógica e de análise/síntese; (24) organização, coordenação e monitoramento do trabalho; (25) orientação para a qualidade.
4. Sistemas Abertos (SA): (26) apresentação de ideias e oratória; (27) atuação em redes organizacionais; (28) captação de recursos; (29) criatividade e inovação; (30) gestão da mudança; (31) gestão de riscos; (32) habilidade política; (33) negociação e persuasão; (34) visão sistêmica.
5. Interesse Público (IP): (35) orientação para a diversidade e inclusão social; (36) orientação para a ética e integridade; (37) orientação para imagem institucional; (38) orientação para legalidade; (39) orientação para sustentabilidade; (40) orientação para transparência.

Essa última dimensão (IP) é oriunda, principalmente, dos estudos da última década, em que se começou a explicitar itens de competências gerenciais mais afinados com o interesse público, conforme antecipado no Referencial Teórico.

Em alguns momentos, surgiram dúvidas quanto à categorização, haja vista muitos itens contemplarem aspectos relacionados a mais de uma categoria. Embora a análise de conteúdo privilegie uma lógica de categorização única, em que os limites de cada categoria precisam ser claros, esse processo se revela mais dificultoso em se tratando de competências, uma vez que os diversos modelos, a correlação natural entre os itens e a subjetividade dos autores fazem com que haja itens com mais de uma ênfase ou orientação (Bardin, 2011). Nesses casos, foi privilegiada a categorização com base no verbo principal e no objeto em detrimento do critério ou condição.

Após esse processo, os itens foram agrupados pela categoria baseada na análise de conteúdo. Além disso, foram elaborados dois comportamentos relativos a cada categoria (um, extremamente positivo, e outro, extremamente negativo), com base na técnica de incidentes críticos, como recomendado por Coelho (2009). Para conseguir aglutinar os elementos em um só comportamento, cuidou-se para que o elemento essencial do item fosse contemplado no verbo e no objeto, bem como que os elementos acessórios fossem contemplados nos critérios ou condições. Ao final, havia um instrumento preliminar com 80 assertivas, sendo uma positiva e uma negativa para cada uma das 40 categorias identificadas.

A fim de evidenciar a validade de conteúdo dos itens, realizou-se a avaliação teórica e semântica por juízes, podendo-se, dessa forma, calcular o coeficiente de validade de conteúdo – CVC (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010; Hernández-Nieto, 2002; Pasquali, 2010). Participaram desse processo cinco juízes com grau de doutorado, especialistas na área e com experiência na elaboração de instrumentos, atendendo, assim, à recomendação de Pasquali (2010). Na avaliação, cada juiz foi convidado a opinar sobre os itens e sobre a forma de questionamento (Apêndice A).

Quanto aos itens, os juízes atribuíram uma nota de 5(máximo) a 1(mínimo) para as 80 assertivas com relação à ‘Clareza da Linguagem’ (a linguagem de cada item é suficientemente clara, compreensível e adequada), ‘Pertinência prática’ (os itens propostos são pertinentes para a população) e ‘Relevância Teórica’ (o conteúdo do item é representativo do comportamento que se quer medir) de modo a viabilizar o cálculo do CVC (Hernández-Nieto, 2002), índice calculado pela média das notas atribuídas pelos juízes dividida pela maior nota possível (Cassepp-Borges et al., 2010). Além disso, os juízes puderam sugerir nova redação para os itens (Apêndice B).

Quanto à clareza da linguagem, sete itens ficaram com CVC inferiores a 0,8. Quanto à pertinência prática, um item ficou com CVC de 0,68, e, quanto à relevância teórica, dois itens

apresentaram CVC inferior a 0,8. Todos esses itens com algum problema foram reescritos, observadas as sugestões de redação propostas pelos juízes, uma vez que o parâmetro do CVC em 0,8 pode ser relativizado, desde que haja adequações nos itens devido a divergências de formação ou a vieses interpretativos nos pareceres emitidos pelos juízes (Cassepp-Borges et al., 2010).

Quanto à forma de questionamento, os juízes, em geral, concordaram com o formato proposto, segundo o qual o respondente seria convidado a responder “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais” ou “Eu expresso com excelência as seguintes competências gerenciais”, movendo um cursor central numa escala do tipo “barra deslizante”⁵, com intervalo oculto de 0 (discordo totalmente) a 100 (concordo totalmente). Entretanto, houve opinião desfavorável quanto ao uso de duas assertivas por categoria, em que 0 representaria o incidente crítico negativo e 100 representaria o incidente crítico positivo sob o argumento de que seria extremamente difícil conseguir que a redação de um extremo fosse o exato oposto do outro, sendo essa condição necessária como pressuposto para a elaboração de uma escala. Além disso, considerou-se que o uso de dois enunciados faria com que o instrumento dobrasse de tamanho, podendo representar um empecilho para a coleta de dados. Com isso, acatou-se a sugestão de manter apenas os enunciados positivos para os itens.

Finalizada essa etapa e definido o instrumento inicial, os 40 itens foram transpostos para a plataforma de coleta de dados juntamente com um texto, o qual continha os objetivos da pesquisa, informações acerca da confidencialidade dos dados, além do termo de consentimento livre e esclarecido.

Ainda como parte do processo de verificação da validade de conteúdo, foram convidados a participar do Pré-teste quinze servidores públicos, dentre eles, cinco eram gestores (Apêndice C). Assim, havia representantes de diversos Poderes, ramos, esferas e unidades da federação, da Administração direta e indireta. Eles receberam um e-mail com um link do SurveyMonkey (plataforma em que os dados foram coletados) e com algumas instruções. Esses participantes foram convidados a: indicar sugestões e correções; simular as respostas para testar

⁵ Na segunda coleta de dados, no STJ, optou-se pela modificação do formato de escala. Em vez de utilizar o tipo “barra deslizante”, com intervalo oculto de 0 a 100, optou-se por uma escala Likert de 5 pontos, de 1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente. Essa mudança foi necessária pois os itens sobre competências gerenciais foram respondidos juntamente com outro instrumento de extensão considerável. Mudar o tipo de escala foi uma tentativa de favorecer a coleta de dados, já que, com a “barra deslizante”, o instrumento ficaria com a aparência de muito mais extenso. Diante dessa modificação na escala de resposta, foi empregado, na AFC, o estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto (Robust Weighted Least Squares), que é recomendado para quando variáveis contínuas são coletadas como discretas/ordinais (Flora & Curran, 2004).

todas as funcionalidades do instrumento de coleta; e avisar caso não entendessem algum termo ou expressão. Após essa etapa, a redação de dezoito itens foi ligeiramente alterada, mas sem prejuízos aos sentidos originais (Apêndice D). Na maioria dos casos, houve ajuste da ordem da oração, substituição de termos por sinônimos mais familiares ao contexto e a supressão de redundâncias. Com isso, foi possível estabelecer a versão do instrumento a ser utilizada na coleta de dados (Apêndice F), a qual está apresentada ao longo do relato da Etapa 2.

3.4.2 Análise Fatorial Exploratória no Contexto Amplo (Etapa 2)

A fatorabilidade dos dados foi verificada como possível com KMO de 0,954 na autoavaliação e de 0,982, na heteroavaliação, que são valores considerados excelentes, conforme categorização de Field (2009) Para a definição do número de fatores, os resultados obtidos para Scree plot (gráfico de cotovelo), raiz latente, percentual da variância e análise paralela de Horn indicaram 2 a 5 fatores, para a autoavaliação, e 1 a 5 fatores, para a heteroavaliação. Todas essas opções foram testadas, comparando-se os resultados da solução inicial (sem rotações), das soluções rotacionadas Promax (capa=4) e de Oblimin (delta=0).

Como resultado, o melhor ajuste teórico se deu para a solução Promax, com três fatores, tanto para auto quanto para a heteroavaliação, sendo necessária a exclusão de três itens na autoavaliação em decorrência de esses itens apresentarem carga fatorial inferior a 0,320, conforme sugestão de Tabachnick e Fidell (2007), e dois itens na heteroavaliação, por haver diferenças menores que 0,100 entre os valores absolutos das cargas fatoriais em diferentes fatores (Laros & Puente-Palácios, 2004), conforme mostra a Tabela 39.

Tabela 39.

Itens Excluídos na AFE

Categoria	Itens excluídos na AFE (Autoavaliação)	
Comunicação	RH - Comunico-me com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	Motivo: Cargas fatoriais menores que 0.320
Orientação para Sustentabilidade	SI - Em minha área de atuação, promovo ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.	
Orientação para diversidade e inclusão social	SI - Em minha área de atuação, demonstro impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	
Categoria	Itens excluídos na AFE (Heteroavaliação)	
Gestão do Conhecimento	PI - Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.	Motivo: Diferenças < 0,100 entre as cargas fatoriais
Orientação para sustentabilidade	IP - Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.	

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Após a exclusão dos itens, uma nova AFE foi efetuada, mantendo-se as soluções obtidas antes da exclusão dos itens, o que resultou em uma variância total explicada de 55,81%, na autoavaliação, e 83,93%, na heteroavaliação. Em seguida, empreendeu-se a análise de confiabilidade dos fatores.

As Tabela 40 e 41 retratam os resultados das análises para a auto e heteroavaliação, abrangendo fatores, itens, itens por fator, cargas fatoriais, e alfas de Cronbach dos fatores. As siglas que antecedem os itens representam a dimensão a que o item pertencia originalmente como fruto da análise de conteúdo, mas não apareceram na coleta de dados: Metas Racionais (MR), Relações Humanas (RH), Processos Internos (PI), Sistemas Abertos (SA); e Interesse Público (IP).

Tabela 40.

Resultado da AFE - Autoavaliação

Fator	Item (autoavaliação) – 37 itens	Carga fatorial
Fator 1 Alpha de Cronbach: 0,939 15 itens	MR - Gerencio o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.	,929
	MR - Estabeleço metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.	,793
	MR - Planejo atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.	,698
	PI - Monitoro o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.	,682
	PI - Gerencio projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	,676
	PI - Verifico atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	,615
	PI - Organizo as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos e monitorando constantemente os processos de trabalho.	,586
	MR - Gerencio as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	,584
	MR - Defino estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	,561
	MR - Estabeleço estratégias de solução para os problemas a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.	,518
	PI - Organizo reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	,503
	PI - Gerencio o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.	,497
	RH - Dou feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-me aberto ao diálogo.	,435
	PI - Interpreto dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	,393
	MR - Distribuo atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	,381

Continua...

Conclusão... Tabela 40 - Resultado da AFE - Autoavaliação

Fator	Item (autoavaliação) – 37 itens	Carga fatorial
Fator 2 Alpha de Cronbach: 0,937 14 itens	SA - Negocio com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-me favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.	,835
	SA - Atuo em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.	,808
	SA - Exponho ideias ou propostas de minha unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	,724
	SA - Interajo com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	,684
	SA - Capto pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentando as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	,640
	SA - Estimulo criatividade e inovação com entusiasmo por meio de novos projetos, experimentos e flexibilização dos processos de trabalho.	,633
	SA - Demonstro ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-me disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	,594
	SA - Conduzo mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	,558
	SA - Oriento com clareza como a minha unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.	,509
	RH - Lidero pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por meu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.	,496
	RH - Estimulo as pessoas mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.	,491
	RH - Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	,469
	RH - Gerencio conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	,462
	MR - Tomo decisões com confiança, de acordo com meu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.	,426
Fator 3 - Alpha de Cronbach: 0,858 8 itens	SI - Respeito normas aplicáveis à minha unidade/Instituição, mostrando-me empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.	,766
	SI - Atuo de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.	,725
	SI - Pauto minhas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	,602
	RH - Respeito valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.	,617
	RH - Incentivo o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	,616
	RH - Delego atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	,578
	SI - Dou transparência às minhas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida.	,496
	RH - Empenho-me em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	,435

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Tabela 41.

Resultado da AFE - Heteroavaliação

Fator	Item (heteroavaliação) – 38 itens	Carga fatorial
Fator 1 - Alpha de Cronbach: 0,986 15 itens	MR - Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.	,876
	PI - Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.	,859
	MR - Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.	,858
	PI - Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	,814
	MR - Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.	,814
	PI - Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.	,768
	MR - Estabelece estratégias de solução para os problemas a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.	,740
	MR - Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	,739
	MR - Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	,735
	MR - Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	,731
	PI - Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	,727
	PI - Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	,704
	MR - Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias.	,671
	PI - Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	,589
	SA - Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	,516
Fator 2 – Alpha de Cronbach: 0,989 20 itens	RH - Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	,991
	RH - Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	,934
	RH - Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.	,846
	RH - Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	,789
	RH - Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.	,788
	RH - Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	,752
	SA - Estimula criatividade e inovação com entusiasmo por meio de novos projetos e experiências, e flexibilização dos processos de trabalho.	,738
	SA - Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	,719
	RH - Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.	,697
	RH - Estimula as pessoas mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.	,679

Continua...

Conclusão... Tabela 41 – Resultado da AFE - Heteroavaliação

Fator	Item (heteroavaliação) – 38 itens	Carga fatorial
Fator 2 – Alpha de Cronbach: 0,989 20 itens	RH - Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	,665
	RH - Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	,649
	SA - Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	,647
	SI - Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	,628
	SA - Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.	,610
	SA - Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	,609
	SA - Negocia com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.	,552
	SI - Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.	,529
	SA - Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	,529
	SA - Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.	,493
Fator 3 - Alpha de Cronbach: 0,910 3 itens	SI - Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	,855
	SI - Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.	,855
	SI - Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.	,802

Nota. Fonte: dados da pesquisa

3.4.3 Análise Fatorial Confirmatória no Contexto Amplo (Etapa 3)

Tendo como base os resultados da Etapa 2, realizou-se a AFC com a segunda metade dos dados obtidos na primeira coleta. De maneira geral, os índices de ajuste do modelo original não alcançaram prontamente os valores esperados, sinalizando a necessidade de ajustes na estrutura.

Na autoavaliação, foram detectadas altas correlações residuais entre alguns itens que, em tese, deveriam ser próximas de zero, caso o modelo original estivesse conforme o esperado. Assim, onze itens com maiores correlações residuais foram identificados e excluídos, conforme a ordem apresentada na Tabela 42.

Tabela 42.

Itens Excluídos na AFC - Autoavaliação

1	Orientação para legalidade	IP - Respeito normas aplicáveis à minha unidade/Instituição, mostrando-me empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.
2	Feedback	RH - Dou feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-me aberto ao diálogo.
3	Conhecimento e compreensão da equipe	RH - Respeito valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.
4	Empoderamento, delegação e gestão participativa	RH - Delego atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, e valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.
5	Processo decisório participativo	RH - Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
6	Desenvolvimento da equipe	RH - Incentivo o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.
7	Gestão de conflitos	RH - Gerencio conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.
8	Visão sistêmica	SA - Atuo em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.
9	Gerenciamento do tempo	MR - Gerencio o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
10	Distribuição de atividades	MR - Distribuo atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.
11	Orientação para a imagem institucional	IP - Atuo de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Com esses ajustes, e o agrupamento resultante demonstrou-se adequado teoricamente, ficando todos os índices dentro do esperado, como mostra a Tabela 43.

Tabela 43.

Resultados da AFC – Autoavaliação – Etapa 3

Medida	Esperado segundo Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009, p. 573) (N=226 37 variáveis)	Resultado inicial	Resultado após ajustes
Qui-quadrado	Podem ser esperados p-valores significantes	1450,760 (p-valor = 0)	545,506 (p-valor = 0)
CFI	Acima de 0,92	0,846	0,930
TLI	Acima de 0,92	0,836	0,923
RNI	Acima de 0,92	0,846	0,930
RMSEA	Abaixo de 0,08 (com CFI >0,92)	0,076	0,061
SRMR	Abaixo de 0,09 (com CFI > 0,92)	0,063	0,046

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Já na heteroavaliação, o único índice que não atendia ao resultado esperado era o RMSEA. Para sanar o problema, inicialmente, foi detectado, por meio do índice de modificação, que o item *SI - Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade* deveria ser remanejado do Fator 2 para o Fator 3, tendo sido essa reacomodação realizada, conferindo, inclusive, maior adesão teórica ao item.

Em seguida, com base nas correlações residuais, nove itens foram excluídos, na ordem da Tabela 44, até que o RMSEA chegasse a um patamar satisfatório e o agrupamento dos itens estivesse teoricamente compatível. É importante salientar que, embora a análise das correlações residuais e do índice de modificação dê ao pesquisador recomendações estatísticas de exclusão ou de remanejamento de itens antes de realizar as modificações, foram considerados os impactos teóricos desses procedimentos de modo que as escalas não chegassem a patamares estatísticos sem a devida adesão teórica.

Tabela 44.

Itens Excluídos na AFC - Heteroavaliação

1	Visão sistêmica	SA - Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.
2	Estabelecimento de metas e objetivos	MR - Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.
3	Negociação e persuasão	SA - Negocia com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.
4	Conhecimento e compreensão da equipe	RH - Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.
5	Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho	PI - Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.
6	Gestão de riscos	SA - Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.
7	Habilidade para lidar com problemas	MR - Estabelece estratégias de solução para os problemas a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.
8	Criatividade e inovação	SA - Estimula criatividade e inovação com entusiasmo por meio de novos projetos e experiências, e flexibilização dos processos de trabalho.
9	Motivação	RH - Estimula as pessoas mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Com isso, o RMSEA atendeu ao patamar recomendado por Hair et al. (2009), conforme consta na Tabela 45.

Tabela 45.

Resultados da AFC – Heteroavaliação – Etapa 3

Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009, p. 573) (N=307 38 variáveis)	Resultado inicial	Resultado após ajustes
Qui-quadrado	Podem ser esperados p-valores significantes	2132,828 (p-valor = 0)	918,020 (p-valor = 0)
CFI	Acima de 0,90	0,930	0,964
TLI	Acima de 0,90	0,926	0,961
RNI	Acima de 0,90	0,930	0,964
RMSEA	Abaixo de 0,07 (com CFI \geq 0,90)	0,085	0,069
SRMR	Até 0,08 (com CFI > 0,92)	0,028	0,022

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Os resultados das análises para a auto e heteroavaliação, abrangendo fatores, itens, itens por fator, cargas fatoriais e variância extraída por item, estão apresentados conjuntamente após a Etapa 4.

3.4.4 Análise Fatorial Confirmatória no Contexto do STJ (Etapa 4)

Identificada a nova estrutura fatorial decorrente da Etapa 3, com 26 itens, para a autoavaliação, e 29, para a heteroavaliação, uma nova AFC foi realizada com os dados coletados no contexto específico do STJ (Apêndices F e G).

Diferentemente da Etapa 3, os resultados da AFC no STJ apresentaram, de pronto, índices de ajustamento satisfatórios, conforme mostra a Tabela 46. É possível que a exclusão dos itens na AFC ampla e o uso do estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto tenham contribuído para o êxito do ajuste no STJ.

Tabela 46.

Resultados da AFC – Auto e Heteroavaliação – Etapa 4

Autoavaliação (N=234 26 variáveis)			Heteroavaliação (N=650 29 variáveis)		
Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009, p. 573)	Resultado no STJ	Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009, p. 573)	Resultado no STJ
Qui-quadrado	Podem ser esperados p-valores significantes	468,74 (p-valor = 0)	Qui-quadrado	Podem ser esperados p-valores significantes	918,020 (p-valor = 0)
CFI	Acima de 0,95	0,988	CFI	Acima de 0,92	0,964
TLI	Acima de 0,95	0,986	TLI	Acima de 0,92	0,961
RNI	Acima de 0,95	0,988	RNI	Acima de 0,92	0,964
RMSEA	Abaixo de 0,08 (com CFI \geq 0,95)	0,05	RMSEA	Abaixo de 0,07 (com CFI \geq 0,90)	0,069
SRMR	Até 0,08 (com CFI \geq 0,95)	0,078	SRMR	Até 0,08 (com CFI > 0,92)	0,022

Nota. Fonte: dados da pesquisa

As Tabela 47 e 48 apresentam a versão final de cada escala, autoavaliação e heteroavaliação, respectivamente, com os resultados dos Estudos 2 e 3 (Apêndice H e I).

Tabela 47.

Resultado da AFC – Autoavaliação Etapas 3 e 4

	Item	Autoavaliação - Etapa 3 - Contexto amplo			Autoavaliação - Etapa 4 - STJ		
		Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída	Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída
Fator 1	MR - Estabeleço metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.	0,731	-	53,50%	0,768	-	59,00%
	MR - Planejo atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.	0,808	0,102	65,20%	0,733	0,066	53,80%
	PI - Monitoro o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.	0,844	0,098	71,20%	0,709	0,063	50,30%
	PI - Gerencio projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	0,729	0,105	53,20%	0,447	0,068	20,00%
	PI - Verifico atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	0,785	0,102	61,70%	0,699	0,06	48,80%
	PI - Organizo as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.	0,791	0,095	62,60%	0,718	0,061	51,50%
	MR - Gerencio as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	0,727	0,098	52,80%	0,723	0,067	52,20%
	MR - Defino estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	0,731	0,093	53,40%	0,626	0,057	39,20%
	MR - Estabeleço estratégias de solução para os problemas a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.	0,678	0,09	46,00%	0,78	0,058	60,80%
	PI - Organizo reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	0,69	0,1	47,60%	0,526	0,07	27,70%
	PI - Gerencio o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.	0,723	0,101	52,30%	0,601	0,067	36,10%
	PI - Interpreto dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	0,640	0,076	41,00%	0,67	0,065	44,90%
Fator 2	SA - Negocio com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-me favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.	0,764	-	58,40%	0,517	-	26,80%

Continua...

Conclusão...Tabela 47 - Resultado da AFC – Autoavaliação Etapas 3 e 4

	Item	Autoavaliação - Etapa 3 - Contexto amplo			Autoavaliação - Etapa 4 - STJ		
		Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída	Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída
Fator 2	SA - Exponho ideias ou propostas de minha unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	0,718	0,074	51,60%	0,694	0,143	48,10%
	SA - Interajo com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	0,657	0,075	43,10%	0,618	0,116	38,20%
	SA - Capto pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentando as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	0,708	0,097	50,20%	0,468	0,128	21,90%
	SA - Estimulo criatividade e inovação com entusiasmo por meio de novos projetos, experimentos e flexibilização dos processos de trabalho.	0,793	0,088	62,90%	0,588	0,135	34,50%
	SA - Demonstro ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-me disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	0,671	0,079	45,10%	0,605	0,139	36,60%
	SA - Conduzo mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	0,802	0,082	64,40%	0,674	0,145	45,50%
	SA - Oriento com clareza como a minha unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.	0,785	0,097	61,60%	0,735	0,147	54,00%
	RH - Lidero pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por meu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.	0,711	0,078	50,50%	0,703	0,143	49,50%
	RH - Estimulo as pessoas mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.	0,779	0,087	60,70%	0,689	0,156	47,50%
	MR - Tomo decisões com confiança de acordo com meu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.	0,582	0,069	33,90%	0,794	0,161	63,00%
Fator 3	IP - Pauto minhas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	0,423	-	17,90%	0,885	-	78,40%
	IP - Dou transparência às minhas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.	0,714	0,642	51,00%	0,833	0,104	69,50%
	RH - Empenho-me em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	0,632	0,58	39,90%	0,948	0,13	89,80%

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Tabela 48.

Resultado da AFC – Heteroavaliação - Etapas 3 e 4

	Item	Heteroavaliação – Etapa 3 - Contexto amplo			Heteroavaliação – Etapa 4 - STJ		
		Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída	Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída
Fator 1	MR - Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.	0,916	-	84,00%	0,872	-	76,00%
	PI - Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.	0,909	0,036	82,70%	0,856	0,015	73,20%
	PI - Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	0,902	0,035	81,30%	0,819	0,018	67,10%
	MR - Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.	0,955	0,031	91,20%	0,876	0,017	76,70%
	MR - Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	0,948	0,033	89,80%	0,895	0,017	80,10%
	MR - Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	0,939	0,032	88,10%	0,845	0,018	71,40%
	MR - Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	0,918	0,035	84,30%	0,844	0,019	71,30%
	PI - Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	0,935	0,034	87,50%	0,805	0,021	64,80%
	PI - Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	0,934	0,034	87,20%	0,728	0,024	53,00%
	MR - Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.	0,942	0,033	88,70%	0,836	0,022	69,80%
	PI - Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	0,925	0,036	85,60%	0,818	0,02	66,90%
	SA - Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	0,855	0,038	73,20%	0,758	0,022	57,50%

Continua...

Continuação... Tabela 48 - Resultado da AFC – Heteroavaliação - Etapas 3 e 4

	Item	Heteroavaliação – Etapa 3 - Contexto amplo			Heteroavaliação – Etapa 4 - STJ		
		Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída	Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída
Fator 2	RH - Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	0,95	-	90,20%	0,862	-	74,20%
	RH - Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	0,95	0,026	90,30%	0,855	0,017	73,10%
	RH - Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	0,929	0,027	86,30%	0,83	0,017	68,90%
	RH - Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.	0,946	0,028	89,50%	0,89	0,017	79,30%
	RH - Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	0,935	0,028	87,40%	0,839	0,018	70,30%
	SA- Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	0,953	0,025	90,80%	0,839	0,02	70,40%
	RH - Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.	0,92	0,03	84,60%	0,818	0,02	66,90%
	RH - Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	0,875	0,033	76,50%	0,726	0,024	52,70%
	RH - Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	0,949	0,027	90,00%	0,9	0,016	81,00%
	SA - Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.	0,906	0,03	82,10%	0,812	0,02	66,00%
	SA - Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	0,935	0,028	87,40%	0,889	0,019	79,10%
	IP - Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.	0,916	0,029	84,00%	0,823	0,02	67,80%
	SA - Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	0,896	0,03	80,30%	0,780	0,022	60,80%

Continua...

Conclusão... Tabela 48 - Resultado da AFC – Heteroavaliação - Etapas 3 e 4

	Item	Heteroavaliação – Etapa 3 - Contexto amplo			Heteroavaliação – Etapa 4 - STJ		
		Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída	Cargas Fatoriais	Erro Padrão	Variância Extraída
Fator 3	IP - Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	0,849	-	72,10%	0,901	-	81,10%
	IP - Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	0,888	0,055	78,90%	0,958	0,02	91,90%
	IP - Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.	0,913	0,052	83,40%	0,952	0,019	90,60%
	IP - Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.	0,808	0,062	65,20%	0,862	0,022	74,20%

Nota. Fonte: dados da pesquisa

O agrupamento dos itens se deu de modo muito semelhante para a auto e heteroavaliação e, por isso, os fatores puderam receber os mesmos nomes e definições para ambos os formatos. De qualquer forma, há que se ressaltar a importância de disponibilização de escalas em formatos de auto e heteroavaliação, pois, comumente, há diferenças significativas entre esses formatos de pesquisa, notadamente, com relação ao diagnóstico e desenvolvimento de competências (Mourão & Borges-Andrade, 2005).

Em geral, o Fator 1 agrupou os itens relativos às dimensões Metas Racionais e Processos Internos do Modelo de Quinn (1988) inspiradas na Administração Científica e na Teoria Burocrática. Ademais, o Fator 1 também é compatível com as dimensões: Administrador e Produtor do Modelo de Metcalfe e Richards (1989); Habilidades processuais, do Department of Public Service Administration (DPSA, 2011); Foco no trabalho, de Holmes e Joyce (1993); Administrar o trabalho, de Yukl (1998); Pensamento estratégico e Orientação para resultados, da Australian Public Service Commission (APSC, 2004); Dirigindo resultados, do Guide to Senior Executive Service Qualifications (US-OPM, 2010); Competências funcionais, de Cheetham e Chivers (2005); Atitudes de foco nos resultados, de Teixeira et al. (2011); e Cluster Desempenho - entregando resultados, do Civil Service Human Resources (CSHR, 2012).

Já o Fator 2 agrupou os itens atinentes às dimensões Relações Humanas e Sistemas Abertos, do Modelo de Quinn (1988), inspiradas nas Teorias Humanista, Sistêmica e Contingencial. Além disso, há que se referir às seguintes dimensões: Integrador e Inovador, do Modelo de Metcalfe e Richards (1989); Foco nas pessoas, de Holmes e Joyce (1993); Administrar relações, de Yukl (1998); Comportamento interpessoal, de Hondeghem e Vandermeulen (2000); Relações de trabalho produtivas e Comunicação e influência, da Australian Public Service Commission (APSC, 2004); Administração de relacionamentos, de Goleman, Boyatzis, e McKee (2002); Engajamento, da Canada Public Service Agency, (CPSA, 2006); Liderando Mudanças, Liderando pessoas e Construindo alianças, do Guide to Senior Executive Service Qualifications (US-OPM, 2010); Competências pessoais/comportamentais, de Cheetham e Chivers (2005); Habilidades pessoais e interpessoais, da State Services Commission (SSC, 2009); Liderando, Comunicando e Negociando, de Minzberg (2010); Gestão comportamental, de Pereira (2010); Liderança, Relacionamento interpessoal e Ambiente global, de El-Baz e El-Sayegh (2010); Habilidades de liderança e inovação e Atitudes de percepção e participação nas mudanças, de Teixeira et al. (2011); Cluster Pessoas – envolvendo as pessoas, do Civil Service Human Resources (CSHR, 2012); e Engajamento das

pessoas, da organização e de outras partes interessadas, de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013).

Com relação a esses dois fatores, percebeu-se que o agrupamento dos itens se deu de forma semelhante ao modelo de Yukl (1998), que subdivide as competências gerenciais em duas dimensões: Administrar o trabalho (privilegiando a eficiência, os resultados organizacionais, e a garantia de que os funcionários estão comprometidos com as tarefas, abrangendo competências como planejamento, resolução de problemas, esclarecimento de papéis e objetivos, repasse e monitoramento de informações); e Administrar relações (privilegiando as relações interpessoais, abrangendo apoio, desenvolvimento, reconhecimento, recompensa e administração de conflitos).

Por fim, o terceiro Fator 3 abarcou itens voltados à dimensão interesse público que, embora não prevista no Modelo de Quinn (1988), foi inspirada em diversas escalas de competências gerenciais aplicadas ao setor público, notadamente, Pillay (2008), Brandão, Borges-Andrade, Freitas, e Vieira (2010), Fernandez, Cho, e Perry (2010), Gimenes (2009), Lorber e Savic (2011), Teixeira et al. (2011), Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva, e Rivera-Castro (2016), Vieira, Silva, e Ituassu (2015), Avelino, Nunes, e Sarsur (2016), e Odelius e Freitas (2016). Ademais, o terceiro fator encontra respaldo em dimensões de outros modelos identificados na literatura, como nas dimensões Sensibilidade na governança, de Hondeghem e Vandermeulen (2000); Demonstra motivação e integridade, da Australian Public Service Commission (APSC, 2004); Autogestão e Consciência social, de Goleman et al. (2002); Prática de valores éticos, de Bourgault, Charih, Maltais, e Rouillard (2006); Valores e Ética (servir com integridade e respeito), da Canada Public Service Agency, (CPSA, 2006); Competências de Valores/Ética, de Cheetham e Chivers (2005); atuação com honra e integridade, da State Services Commission (SSC, 2009); gestão política, de Pereira (2010); Competências gerenciais voltadas à atividade profissional (ética, responsabilidade ambiental, políticas e cultura organizacional, normas e regulamentos), de El-Baz e El-Sayegh (2010); Postura ética, de Teixeira et al. (2011); Ética, de Mendonça, Paiva, Padilha, & Barbosa (2012); Respeitando a diversidade, de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013); e Agindo com integridade, do Local Government 360 (Real World Group, 2016).

Considerando essas bases teóricas, os nomes escolhidos para os fatores e suas respectivas definições constam na Tabela 49.

Tabela 49.

Definições para os Fatores

Fator	Nome do fator	Definição do fator
Fator 1	Processos e Resultados	Agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais.
Fator 2	Relações Humanas e Inovação	Conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras.
Fator 3	Interesse Público	Grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência.

Nota. Fonte: elaborada pelo autor

Embora, no geral, os itens da auto e da heteroavaliação estejam compatíveis com as definições e com a base teórica assumida, vale ressaltar que nem todos os itens permaneceram igualmente nos dois formatos. Houve itens que, empiricamente, se acomodaram em fatores diferentes do previsto na literatura, e também houve itens que permaneceram em apenas um dos formatos, sendo excluídos do outro.

Vale mencionar que, na autoavaliação, o item *MR - Tomo decisões com confiança, de acordo com meu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias* teria, em tese, maior adesão teórica no Fator 1, mas se acomodou no Fator 2. É possível que os critérios e condições do item tenham conferido maior aderência às relações humanas, notadamente, pela expressão “considerando...opiniões contrárias”. Já o item *RH - Empenho-me em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras*, em tese, foi concebido como voltado a relações humanas (abarcada pelo Fator 2), mas se acomodou junto aos itens de interesse público (Fator 3), provavelmente, porque o ato de fomentar confiança e respeito entre as pessoas foi compreendido como um pressuposto ou um reflexo da integridade do gestor.

Já, na heteroavaliação, o item *SA - Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar*, embora tenha sido pensado para a dimensão Sistemas Abertos (abarcada pelo Fator 2), acabou compondo o Fator 1. É possível que a captação de pessoas e recursos tenha sido interpretada como um processo que leva a resultados. Já o item *IP - Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida*, que foi idealizado para o Fator 3, dada à sua ligação com

o princípio da transparência pública, apresentou maior adesão ao Fator 2, provavelmente, pela expressão “Dá transparência às suas (...) relações profissionais”.

Futuros estudos podem investigar de modo aprofundado as prováveis causas para essas diferenças entre as adesões teóricas esperadas para os itens e os resultados empíricos. Em que pese essas diferenciações, ao todo, apenas dois itens da auto e dois itens da heteroavaliação (num total de 55 itens) estavam categorizados em fatores diferentes do previsto durante a etapa de desenvolvimento do instrumento.

Faz-se necessário destacar ainda que, na versão final do instrumento, apenas 3 das 40 categorias identificadas na análise de conteúdo não permaneceram em, pelo menos, uma das versões da escala: orientação para sustentabilidade; conhecimento e compreensão da equipe; e visão sistêmica. Novas redações para itens relativos a essas categorias são recomendáveis e podem promover o aprimoramento do instrumento.

Com relação à permanência de itens em apenas um dos formatos (ou auto ou heteroavaliação), vale destacar algumas diferenças. Quanto ao Fator 1 – Processos e resultados, a autoavaliação de gestores manteve itens de caráter mais estratégico-conceitual, que não são facilmente percebidos no cotidiano dos servidores, como estabelecimento de metas e objetivos, estabelecimento de estratégias para solução de problemas, e gestão do conhecimento; já na heteroavaliação, prevaleceram itens mais comuns no dia a dia dos servidores, como distribuição de atividades e gerenciamento do tempo. Quanto ao Fator 2 – Relações humanas e inovação, a autoavaliação privilegiou itens mais voltados às Teorias dos Sistemas Abertos e das Contingências, como negociação, criatividade, inovação e gestão de riscos, enquanto, na heteroavaliação, predominou a influência da Teoria das Relações Humanas refletida em itens como comunicação e feedback, desenvolvimento da equipe, delegação, empoderamento, gestão de conflitos e processo decisório participativo. Por fim, quanto ao Fator 3 – Interesse público, foi possível captar, na heteroavaliação, três competências gerenciais que não se mantiveram no instrumento dos gestores: orientação para legalidade, para imagem institucional e para a diversidade e inclusão social. É possível que, na visão dos gestores, essas competências ainda não sejam percebidas como aderente aos demais itens voltados ao interesse público.

Quanto à validade convergente do instrumento, foram analisadas as cargas fatoriais, a variância extraída e a confiabilidade para os formatos de auto e heteroavaliação para se chegar aos resultados das AFCs (Etapas 3 e 4). Considerando os critérios de Hair et al. (2009), existe validade convergente quando as cargas fatoriais e o alfa de Cronbach são superiores a 0,700 e

quando a variância extraída excede a 50%. A Tabela 50 resume os resultados da verificação de validade convergente.

Tabela 50.

Elementos da Validade Convergente

Formato	Fatores	Variância extraída por fator (%)		Alfa de Cronbach		Cargas fatoriais abaixo de 0,7	
		Ampla	STJ	Ampla	STJ	Ampla	STJ
Autoavaliação - Gestores	Fator 1 - Processos e Resultados	55,03	45,36	0,936	0,867	3/12	6/12
	Fator 2 - Relações humanas e inovação	52,92	42,32	0,924	0,848	3/11	8/11
	Fator 3 - Interesse público	36,27	79,19	0,621	0,772	2/3	0/3
Heteroavaliação - servidores	Fator 1 - Processos e Resultados	85,29	68,99	0,986	0,950	0/12	0/12
	Fator 2 - Relações humanas e inovação	86,12	70,03	0,988	0,954	0/13	0/13
	Fator 3 - Interesse público	74,89	84,47	0,922	0,916	0/4	0/4

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Valores hachurados apontam problemas de validade convergente.

Além de atingir bons índices de ajustamento, os resultados apontaram validade convergente para todos os aspectos da escala de heteroavaliação de competências gerenciais no setor público, tanto na amostra ampla, quanto no STJ, ratificando o estudo de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013), segundo o qual a heterovalidação na percepção de subordinados demonstrou maior nível de validade comparada às demais.

Já os resultados da validade convergente para a escala de competências gerenciais no setor público em formato de autoavaliação não foram tão promissores, embora tenham alcançado índices de ajustamento satisfatórios. Quanto à variância extraída, cada fator alcançou valores acima de 50% em apenas uma das amostras, ou na ampla ou no STJ, revelando certa instabilidade para esse formato e indicando que, em média, há mais erro nos itens do que variância explicada pela estrutura fatorial latente. Quanto à confiabilidade, apenas o fator 3 na autoavaliação revelou alfa de Cronbach inferior a 0,7.

De qualquer forma, embora pouco expressivo, uma alfa de 0,621 é aceito na visão de Kline (2015) por se considerar competências como uma variável de construto psicológico. Além disso, o referido fator é o que apresenta a menor quantidade de itens (apenas 3), valendo o alerta de Hair et al. (2009) e Field (2009) de que o rigor em relação ao alfa de Cronbach deve ser proporcional à quantidade de itens, o que, de certa forma, abona o resultado inferior. Por fim, quanto às magnitudes das cargas fatoriais, apenas o Fator 3 em formato de autoavaliação

na amostra do STJ apresentou cargas fatoriais acima de 0,7 para todos os itens. Assim, vale considerar que a carga fatorial média para ambos formatos e ambas as amostras foi de 0,795 e que apenas três cargas fatoriais foram menores que 0,500 (0,468; 0,447; e 0,423), e, ainda assim, nenhuma chegou ao patamar mínimo de 0,320, como proposto por Tabachnick e Fidell (2007).

Quanto à validade discriminante dos instrumentos, foi analisada a correlação entre os fatores em ambos os formatos e amostras de modo a comprovar que cada fator é distinto do outro, mesmo em se tratando de variáveis próximas de um mesmo construto. Com base no critério de Shipp, Burns e Desmul (2010), há validade discriminante quando a correlação entre os fatores envolvidos é inferior a 0.85. Assim, há validade discriminante para todas os fatores, em ambos os formatos e em ambas as amostras, conforme ilustra a Tabela 51.

Tabela 51.

Elementos da Validade Discriminante – Correlações Kendall-tau

Amostra	Fator	Correlação	Correlação	Correlação
		Kendall-tau (τ) Fator 1	Kendall-tau (τ) Fator 2	Kendall-tau (τ) Fator 3
Ampla	Fator 1 - Processos e Resultados	1,000	0,792	0,578
	Fator 2 - Relações humanas e inovação	0,622	1,000	0,620
	Fator 3 - Interesse público	0,279	0,384	1,000
STJ	Fator 1 - Processos e Resultados	1,000	0,655	0,475
	Fator 2 - Relações humanas e inovação	0,556	1,000	0,503
	Fator 3 - Interesse público	0,297	0,328	1,000

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Valores abaixo das diagonais são relativos à autoavaliação e acima, à heteroavaliação. Em todos os casos, obtiveram-se p-valores < 0,001

É necessário ainda verificar a validade de critério (ou preditiva) do instrumento por meio da análise da capacidade das escalas em revelar diferenças esperadas em uma variável não utilizada com relação a diferentes grupos de respondentes (Hair et al., 2009). Para tanto, resgatou-se a proposição teórica seminal de Katz (1955) de que gestores de nível estratégico expressam mais habilidades humanas e conceituais, as quais estão diretamente relacionadas ao Fator 2 – Relações humanas e inovação. Nesse sentido, concluiu-se que há validade de critério, pois o resultado da estatística de Kruskal-Wallis foi significativo, apontando que gestores de nível estratégico do STJ expressam mais as competências do Fator 2 quando comparados aos gestores táticos e operacionais, conforme aponta a Tabela 52.

Tabela 52.

Elementos da Validade de Critério - Estatística Kruskal-Wallis

Nível hierárquico	Média	Desvio Padrão	Estatística Kruskal-Wallis	p-valor
Gestor Estratégico	4,41	0,50	9,72	0,01
Gestor Tático	4,27	0,63		
Gestor Operacional	4,11	0,47		

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Resultados para o Fator 2 – Relações humanas e inovação.

Esse achado também é compatível com o entendimento de Mau (2015), que considera que os gestores de níveis hierárquicos superiores, os quais, normalmente, têm mais tempo de experiência gerencial, precisam expressar competências em maiores patamares de exigência em função dos resultados que pretendem alcançar (Mau, 2015).

Por fim, a Tabela 53 apresenta as médias, medianas e desvio padrão de cada fator.

Tabela 53.

Estatísticas Descritivas para os Fatores

Amostra	Fatores	Autoavaliação (Gestores)			Heteroavaliação (Servidores)		
		Média	Mediana	Desvio padrão	Média	Mediana	Desvio padrão
Ampla (escala: 0 a 100)	Processos e Resultados	83,407	84,023	13,407	57,258	56,768	31,523
	Relações Humanas e inovação	84,149	84,500	12,473	58,958	58,000	32,712
	Interesse público	94,813	99,000	6,951	72,904	72,394	22,063
STJ (escala: 1 a 5)	Processos e Resultados	4,199	4,000	0,529	4,064	4,000	0,870
	Relações Humanas e inovação	4,187	4,000	0,525	4,063	4,000	0,944
	Interesse público	4,852	5,000	0,356	4,547	5,000	0,663

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

É possível perceber que os resultados das estatísticas descritivas são muito semelhantes para a amostra ampla e para a amostra do STJ. Em geral, há, por parte dos gestores públicos, uma maior expressão de competências voltadas ao Interesse público (Fator 3) e, em menor grau, uma expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados (Fator 1) e a Relações humanas e inovação (Fator 2). É possível que esse resultado superior para o Fator 3 se deva ao fato de muitos itens sofrerem influência de vieses como desejabilidade social (na autoavaliação), bem como de algum receio de servidores em avaliarem seus superiores de modo negativo em temas mais sensíveis, como ética, integridade, legalidade e transparência. Percebeu-se também que as autoavaliações foram superiores às heteroavaliações, o que pode

indicar vieses como leniência ou benevolência consigo mesmo, ou, ainda, falta de autoconhecimento representado por uma percepção majorada de si mesmo que não é reconhecida pela equipe de trabalho.

3.5 Considerações Finais

O estudo chegou ao seu objetivo, já que foi possível desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público: auto e heteroavaliação. O estudo inova ao disponibilizar escalas abrangentes e sucintas de competências gerenciais, com itens no formato de comportamento observável (verbo + objeto + critério ou condição), e que podem ser aplicadas a gestores (autoavaliação) e a servidores públicos (heteroavaliação) de diversos segmentos, cargos e níveis hierárquicos.

A AFE revelou três fatores tanto para a auto quanto para a heteroavaliação (Fator 1 - Processos e Resultados; Fator 2 - Relações Humanas e Inovação; e Fator 3 - Interesse Público) com índice de confiabilidade α médio = 0,927 e variância total explicada (VTE) de 55,81%, na autoavaliação, e α médio = 0,962 e VTE=83,93%, na heteroavaliação.

Ainda, as AFCs revelaram bons índices de ajustamento, após algumas modificações, que deixaram os instrumentos mais parcimoniosos, com 26 itens na autoavaliação (α médio = 0,828), e 29 itens na heteroavaliação (α médio = 0,953). Os fatores são referendados pela literatura e valorizam as particularidades do setor público. Além disso, foram apresentadas evidências de validade de conteúdo, convergente, discriminante e de critério. O formato da heteroavaliação apresentou bons resultados em todos casos; já a autoavaliação não apresentou evidências seguras de validade convergente, pois houve cargas fatoriais inferiores a 0,700 e, conseqüentemente, a variância extraída para alguns itens ficou abaixo de 50%.

Quanto às limitações, destaca-se, especialmente, a composição das amostras. Na primeira coleta, os e-mails foram encontrados aleatoriamente na internet, em sites de busca e em páginas de órgãos públicos, resultando em uma amostra sub-representada com relação a servidores e gestores municipais e uma alta representação de sujeitos com mestrado e doutorado. Outra limitação foi a necessidade de reacomodar um item e excluir outros na etapa da primeira AFC, pois, embora a técnica estatística indique as soluções mais viáveis, a decisão sofre influências da subjetividade do pesquisador que, ao interpretar a estrutura fatorial, pode considerar mais a vertente ou os modelos teóricos que lhe são mais apropriados. De qualquer forma, vale reforçar que a teoria tem papel fundamental na composição fatorial e as decisões

terminaram por tornar o instrumento mais curto e parcimonioso, o que favorece futuras coletas de dados.

Quanto às recomendações, sugere-se replicação da pesquisa em diferentes órgãos públicos brasileiros, pois a validade e a confiabilidade não são atributos estanques ou perenes de uma escala, pelo contrário, sua aderência precisa ser ratificada a cada nova população, circunstância, contexto ou finalidade em que é administrada (Keszei, Novak, & Streiner, 2010; Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017).

Embora seja mais recomendável a testagem da versão final do instrumento para que não se perca o poder de comparação, é possível que, em futuras pesquisas, seja viável estudar em profundidade os itens excluídos nas etapas da AFE e da primeira AFC de modo a identificar eventuais justificativas para a sua não permanência na escala, bem como reanalisar esses itens, avaliando se seria o caso de aplicá-los em novos contextos públicos. Outra sugestão seria aplicar o instrumento de heteroavaliação a outras pessoas que se relacionam com os gestores públicos, tais como, pares, superiores imediatos dos gestores, ou mesmo cidadãos.

Por fim, vale ainda incluir, na agenda de pesquisas, futuros estudos correlacionais entre os três fatores identificados e as variáveis sociodemográficas ou funcionais, bem como variáveis contextuais, tais como, clima organizacional, desenho de trabalho, e políticas e práticas de gestão de pessoas.

4 ESTUDO 2 - EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DO WORK DESIGN QUESTIONNAIRE NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Resumo

Objetivo

Apresentar evidências de validade da versão brasileira do *Work Design Questionnaire* (WDQ-BR) no contexto do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Originalidade

O estudo apresenta evidências de validade da WDQ-BR, traduzida e adaptada por pesquisadores da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) e publicada por Guimarães (2017), tendo sido realizado no contexto de um órgão público de grande porte e relevância do Poder Judiciário brasileiro. No referido estudo, são comparados os ajustamentos para onze diferentes agrupamentos fatoriais sugeridos na literatura e em traduções do WDQ para diversos idiomas.

Principais Aspectos Metodológicos

A WDQ-BR foi aplicada mediante questionário eletrônico encaminhado por e-mail aos 2.898 servidores do STJ, obtendo-se um retorno de 895 respostas completas (taxa de retorno de 30,88%). As evidências de validade e de confiabilidade do instrumento foram obtidas por meio de Análise Fatorial Confirmatória – AFC, verificação dos alfas de Cronbach e comparações entre grupos com o uso do Teste Kruskal-Wallis e de estatísticas descritivas.

Síntese dos Principais Resultados

Assim como na versão original do WDQ (Morgerson & Humphrey, 2006), os melhores índices de ajustamento foram encontrados na solução com 17 fatores (Qui-quadrado= 6564,997, p-valor=0; CFI=0,971; TLI=0,968; RNI=0,971; RMSEA=0,056; e SRMR= 0,057). Em geral, houve validade convergente, pois os alfas de Cronbach foram maiores ou iguais a 0,7 para todos os fatores, tendo sido o único fator com variância extraída inferior a 50% a Resolução de problemas, embora tenha ficado muito próximo (49,42%), e apenas 6 dos 63 itens apresentaram carga fatorial inferior a 0,7. Assim, houve validade discriminante, pois todas as correlações entre os itens ficaram abaixo de 0,85. Também, houve validade de critério (ou preditiva), uma vez que as comparações entre grupos relativos à escolaridade, sexo, trabalhos relativos à vida humana (*lato sensu*), atividades externas (voltadas ao ambiente externo) e exercício de atividade gerencial confirmaram, na amostra do STJ, proposições teóricas e empíricas anteriores.

Palavras-chave: Desenho do Trabalho; *Work Design Questionnaire*; Poder Judiciário; Validação de Escala; Análise Fatorial Confirmatória.

4.1 Introdução

O trabalho é parte significativa da vida das pessoas. Em sociedades modernas, as pessoas costumam dedicar um terço de suas vidas ao trabalho (Kubo, Gouvêa, & Mantovani, 2013). Por meio do trabalho, os indivíduos se relacionam uns com os outros, assumem deveres e responsabilidades, servem à sociedade e, assim, na maior parte das vezes, obtêm renda e sustento para suas famílias (Guimarães, 2017; Meaning of Work group International Research Team [MOW], 1987). Diante da importância do trabalho para a humanidade, e em face do processo complexo de transformações no mundo do trabalho, a temática continua representando um desafio crescente para pesquisas acadêmicas, em especial, para a área de gestão de pessoas sob a influência da Sociologia, Administração, Engenharia e Psicologia (Carvalho, 2010; Santos, 2012).

Entre as temáticas afetas ao fenômeno do trabalho, está o “desenho do trabalho”, que é uma função da área de gestão de pessoas por meio da proposição de políticas e práticas (Page, 2011) e que se volta a especificar conteúdos, métodos e relações no contexto do trabalho e a buscar, concomitantemente, a geração de resultados para a organização, bem como a satisfação e a realização para o trabalhador, já que se considera que o trabalho de uma pessoa afeta suas atitudes e comportamentos (Rush, 1971; Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

Para que se tornem evidentes as justificativas acadêmicas deste estudo, há que se informar que o desenho do trabalho conta com uma evolução teórica e empírica de mais de cem anos e já foi estudado mediante vários instrumentos de medida, notadamente, o *Job Diagnostic Survey* (JDS); o *Job Characteristic Inventory* (JCI); o *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJDQ); o *Job Content Questionnaire* (JCQ); e o *Work Design Questionnaire* (WDQ). Este último (WDQ), desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006), permite uma apreciação mais completa do ambiente de trabalho moderno, à luz da literatura (Parker et al., 2017), e buscou sanar os pontos fracos dos principais modelos e instrumentos anteriores que apresentavam propriedades psicométricas questionáveis, com baixa consistência interna e problemas na estrutura fatorial, e, ainda, que privilegiavam métodos menos rigorosos, como a análise fatorial exploratória em detrimento da confirmatória (Harvey, Billings, & Nilan, 1985; Idaszak, &

Drasgow, 1987; Kulik, Oldham, & Langer, 1988; Taber & Taylor, 1990; Edwards, Scully, & Brtek, 1999, 2000).

Diante da repercussão do nível de confiabilidade alcançado pelo WDQ, estudiosos de diversas nacionalidades buscaram verificar como o instrumento se comportava em outros idiomas e culturas. Além da versão original, foram identificadas traduções e adaptações publicadas do WDQ em alemão, italiano, polonês, francês, espanhol (versões colombiana e espanhola), holandês, e português (versões portuguesa e brasileira). Além dessas, segundo o site mantido por Morgeson (2018) do WDQ original, e também conforme apontado por Ríos et al. (2017 p. 3), há estudos em curso, ainda não publicados, para viabilização do WDQ nos idiomas chinês, indonésio, russo, árabe, hebraico, japonês e coreano.

Em que pese o WQD ser um instrumento confiável e relativamente estável, foram identificados onze diferentes arranjos para os itens nas dez versões publicadas. Boa parte dessas combinações apresentam diferenças sutis, mas que merecem uma comparação no contexto brasileiro, uma vez que elementos da cultura interferem o desenho de trabalho no nível macro-organizacional (Grant, Fried, & Juillerat, 2011).

Tratando especificamente da versão brasileira (WDQ-BR), a escala foi traduzida por pesquisadores filiados a um grupo de trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) e publicada no âmbito da dissertação de mestrado de Guimarães (2017). Nesse estudo, as evidências de validade foram verificadas no contexto da educação pública com profissionais diversos. Diferentemente da versão original (que possui 21 fatores), a análise fatorial exploratória e confirmatória apontaram viabilidade para os modelos com 18 e 19 fatores e a exclusão de um item.

Diante do problema relativo a diferenças nas acomodações de alguns itens do WDQ, e em busca de verificar o arranjo do WDQ-BR em contexto diferente do qual foi desenvolvido no Brasil, pretende-se, com este estudo, responder às perguntas: ‘O WDQ-BR possui evidências de validade e confiabilidade no Superior Tribunal de Justiça (STJ)?’ e ‘Qual o modelo de arranjo dos itens do WDQ-BR alcança melhores índices de ajustamento no contexto do STJ?’, Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo de apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire (WDQ-BR) no contexto do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que é um órgão público de grande porte e relevância do Poder Judiciário brasileiro. Essa verificação de evidências de validade é necessária, tendo em vista que validade e confiabilidade não são atributos estanques ou perenes de uma escala, pelo contrário, sua aderência precisa ser ratificada a cada nova população, circunstância, contexto ou finalidade

em que é administrada (Keszei, Novak, & Streiner, 2010; Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017).

Além disso, com relação às justificativas sociais e institucionais, estudar desenho do trabalho no STJ é relevante por trazer contribuições para instituições públicas, acarretando potenciais benefícios na estruturação de carreiras, cargos, programas de desenvolvimento, e políticas de gestão de pessoas. Esses avanços de caráter institucional podem nortear futuras propostas de reformulação do desenho de trabalho de gestores e servidores públicos, bem como proporcionar uma espécie de “customização” do desenho do trabalho em atenção às capacidades, competências, necessidades e interesses dos servidores e gestores públicos, visando à maximização da satisfação e do comprometimento com as instituições públicas e, conseqüentemente, a um melhor atendimento das demandas dos cidadãos (Ng & Feldman, 2009) com a melhoria na qualidade de produtos, serviços e informações disponibilizados aos cidadãos, entre outros benefícios aos destinatários das políticas e serviços públicos, de modo a contribuir para avanços na sociedade (Ling & Toh, 2014).

Destarte, delineados o contexto, as perguntas, o objetivo e as justificativas, este artigo contemplará, além desta Introdução, o Referencial Teórico (com ênfase nas definições e evolução do desenho do trabalho, bem como no WDQ, contemplando seus elementos e resultados empíricos), o Método, a Apresentação, a Discussão dos Resultados e, por fim, as Considerações finais.

4.2 Definições e Evolução do Desenho do Trabalho

De antemão, vale informar que se encontra disponível uma recente revisão de literatura sobre o desenho do trabalho (Parker et al., 2017), cujo título é “*One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward*” (Cem anos de pesquisa sobre Desenho de Trabalho: olhando para trás e olhando para frente). A referida publicação trata do desenho de trabalho, da evolução do fenômeno, de suas facetas ao longo dos anos, e de seus impactos para estudos organizacionais e para outros campos da ciência. Além dessa, há outras revisões mais antigas, como a de Fried, Levi e Laurence (2008); Grant, Fried e Juillerat (2011); Morgeson e Campion (2003); Parker e Ohly (2008); e Wall e Martin (1987). Recomenda-se a leitura de algumas dessas revisões caso haja interesse mais aprofundado sobre as definições e evolução histórica do fenômeno.

Para o presente estudo, é suficiente destacar que o escopo do que vem a ser trabalho vem se ampliando de uma visão tradicional, segundo a qual o trabalho é definido como um conjunto de tarefas atribuídas a um trabalhador (Wong & Campion, 1991), para uma visão de “extended work design theory” ou “work design in situ” (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Parker, Wall, & Cordery, 2001), em que se admitem atividades emergentes relativas ao trato social ou, até mesmo, a tarefas não atribuídas, mas propostas e idealizadas pelo próprio trabalhador (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Parker et al., 2017). É comum, no contexto contemporâneo, que os funcionários expandam seus papéis (Parker, Wall, & Jackson, 1997) e negociem novas atividades (Grant et al., 2011; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).

Em contraposição à definição de Job Design, mais restrita a tarefas atribuídas (Parker & Wall, 1998), Work Design pode ser compreendido de diversas formas, como: (a) a natureza, o conteúdo e a estrutura do trabalho, abrangendo tarefas e atividades realizadas por funcionários em organizações (Hackman & Oldham, 1975); (b) o estudo, a criação ou modificação da composição, o conteúdo, a estrutura e o ambiente nos quais os empregos e os papéis são realizados (Morgeson & Humphrey, 2006); (c) o conteúdo e a organização das tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades do trabalho (Parker, 2014); (d) o modo pelo qual se agrupam as diversas tarefas relacionadas a uma atividade ocupacional, sejam elas tarefas atribuídas, tarefas sociais, ou, ainda, tarefas de iniciativa própria (Parker et al., 2017); e (e) a estrutura real dos trabalhos que os funcionários realizam em suas organizações no dia a dia (Oldham, 2012).

A evolução teórica e empírica desse conceito deparou-se com várias eras e priorizou algumas vertentes ao longo dos anos, perpassando o conhecimento dos seguintes marcos evolutivos: Simplificação do trabalho; Especialização do trabalho; Administração Científica, Teoria das Relações Humanas; Sistemas Sociotécnicos e aos Grupos de Trabalho Autônomos; Teoria do Papel; Modelo Demandas de trabalho-controle; Modelo de Demandas de trabalho-recursos; e Abordagem integrativa.

Na atualidade, o Desenho de trabalho parece se aproximar de uma abordagem mais integrativa que abrange vários elementos relativos a características do trabalho e às relações com variáveis diversas, como desempenho, inovação, papéis, estresse, burnout etc. Considera-se que essa abordagem ampla traz benefícios e trocas positivas para a compreensão da temática, gerando maior quantidade de alternativas viáveis para a reformulação do desenho do trabalho (Morgeson & Campion, 2002). Diante da multiplicidade de relações, faz-se necessário um

instrumento abrangente, confiável e estável, possibilitando estudos empíricos e testes de suposições teóricas (Brandão, Borges-Andrade, Freitas & Vieira, 2010).

4.3 Work Design Questionnaire, seus Elementos e Resultados Empíricos

Com relação ao desenho do trabalho, o instrumento de medida mais atual é o Work Design Questionnaire (WDQ), desenvolvido originalmente em língua inglesa, que é considerado na literatura o instrumento mais completo, com uma maior quantidade de elementos constitutivos (21 fatores) e que vem sendo amplamente testado empiricamente no mundo inteiro.

Para chegar aos 21 fatores, os autores do WDQ, Morgeson e Humphrey (2006), realizaram uma extensa revisão de literatura, o que possibilitou a catalogação de 107 características que foram submetidas a debates, análise comparativa e classificações, chegando-se a 18 categorias de características de trabalho, as quais estão agrupadas em três categorias de ordem superior (macrodimensões): motivacional (tarefa e conhecimento), social, e físico-contextual. Em seguida, durante o processo de análise fatorial, optou-se por dividir a autonomia em três fatores e a Interdependência, em dois fatores, perfazendo o total de 21 fatores, visto que, com esse formato, obtiveram-se melhores índices de ajustamento.

No estudo original de Morgeson e Humphrey (2006), as evidências de validade do WDQ foram buscadas junto a uma amostra composta por 540 trabalhadores, com idades em torno de 48 anos, sendo 58% do sexo masculino e com cerca de 15 anos de experiência no trabalho atual. Vale registrar que a amostra contou com 243 profissões diferentes, sendo predominantes os ditos trabalhos profissionais (que exigem uma formação de nível superior, como, por exemplo, gestão de negócios ou de finanças), mas abarcando também os trabalhos considerados não profissionais (por exemplo, transporte e movimentação de materiais, construção, extração etc.).

Assim, Morgeson e Humphrey (2006) consideraram as estruturas com modelos divididos em 4, 18, 19, 20 e 21 fatores da seguinte forma: com 4 fatores, os autores consideraram a concepção reducionista, mais tradicional; com 18 fatores, consideraram a revisão de literatura mais recente; com 19 fatores, subdividiram o fator Interdependência em duas (iniciada e recebida); com 20 fatores, subdividiram o fator Autonomia em três (agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho); e com 21 fatores, realizaram essas duas últimas subdivisões concomitantemente.

Esses cinco modelos foram testados mediante Análise Fatorial Confirmatória. E, com base nos índices de ajustamento, os autores ordenaram as versões do pior para o melhor ajustamento, nesta ordem: 4, 18, 20, 19 e 21 fatores. Assim, a versão com 21 fatores foi adotada.

Além da abrangência dos 21 fatores, as seguintes estratégias podem ter contribuído para que o WDQ obtivesse melhores resultados do que os instrumentos anteriores: (a) o uso de uma escala simples, de 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente; (b) a organização dos itens por dimensão teórica ao invés de estarem “embaralhados” de forma aleatória; (c) itens terem sido configurados como assertivas positivas, com exceção para os relativos ao fator Complexidade do trabalho e um item presente no fator Ergonomia, pois, segundo os autores, nesses casos específicos, os itens seriam mais fáceis de serem compreendidos se redigidos de forma negativa. Pode-se afirmar que essas estratégias de simplificação tenham sido uma resposta aos vários problemas psicométricos identificados em instrumentos anteriores, tais como, a baixa consistência interna e a instabilidade na estrutura fatorial (Harvey et al., 1985; Idaszak & Drasgow, 1987; Taber & Taylor, 1990).

O WDQ vem sendo o modelo de desenho de trabalho mais aceito, sendo aplicado e replicado academicamente. Isso, provavelmente, ocorre porque, segundo Morgeson e Humphrey (2006), a confiabilidade do WDQ revelou-se muito superior à do JDS, que era o instrumento mais viável na época. Enquanto o WDQ apresentou índices de confiabilidade de consistência interna excelentes com alfa médio de 0,87, o JDS costumava apresentar uma confiabilidade média de 0,68, segundo Taber e Taylor (1990).

As definições para os fatores do WDQ constam da Tabela 54.

Tabela 54.

Os 21 Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
Características motivacionais do trabalho	Características da tarefa: como o trabalho em si é realizado, abrangendo ou não variedade de tarefas e o nível de recursos associados a um trabalho específico.	Autonomia (programação tomada de decisão método de trabalho)	Grau em que o trabalho permite liberdade, independência e discricionariedade para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas.
		Variedade de tarefas	Grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma ampla gama de tarefas no trabalho.
		Significado da tarefa	Grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho dos outros, seja dentro ou fora da organização.
		Identidade da tarefa	Grau em que um trabalho é exercido por completo, cujos resultados podem ser facilmente identificados.
		Feedback do trabalho	Grau em que o trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa.
	Características do conhecimento: os tipos de conhecimentos e habilidades requeridos de um indivíduo no contexto de trabalho.	Complexidade do trabalho	Grau em que as tarefas em um trabalho são complexas e difíceis de serem executadas (requer habilidades de alto nível, mais exigentes mentalmente etc.).
		Processamento de informações	Grau em que um trabalho requer atenção e processamento de dados ou outras informações.
		Resolução de problemas	Grau em que um trabalho requer ideias ou soluções únicas e reflete um processamento cognitivo mais ativo. Isso envolve a geração de ideias ou soluções exclusivas ou inovadoras, o diagnóstico e a solução de problemas não rotineiros e a prevenção ou contenção de erros.
		Variedade de habilidades	Grau em um trabalho exige que um indivíduo use uma variedade de habilidades diferentes para concluí-lo.
		Especialização	Grau em que um trabalho envolve a execução de tarefas especializadas ou a posse de conhecimentos e habilidades especializados.
Características Sociais	Suporte Social	Grau em que um trabalho oferece oportunidades de aconselhamento e assistência de outras pessoas.	
	Interdependência (Iniciada Recebida)	Grau em que um trabalho depende de outros ou que o trabalho de outros depende dele. A interdependência pode ser iniciada (quando o trabalho impacta em outros) ou recebida (quando o trabalho é afetado por outros).	
	Interação fora da organização	Grau em que o trabalho exige que os funcionários interajam e se comuniquem com indivíduos externos à organização.	
	Feedback de outros	Grau em que outras pessoas na organização fornecem informações sobre desempenho (colegas de trabalho e supervisores, por exemplo).	
Características Contextuais	Ergonomia	Grau em que um trabalho permite postura ou movimento corretos ou apropriados.	
	Exigências físicas	Grau de atividade física ou esforço exigido no trabalho.	
	Condições de trabalho	Ambiente em que um trabalho é realizado: riscos à saúde, ruído, temperatura, limpeza etc.	
	Uso de equipamentos	Variedade e complexidade da tecnologia e equipamentos utilizados em um trabalho.	

Nota. Fonte: traduzido de Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017, p.5). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish journal of psychology*, 20(28), 1-30.

Naturalmente, diante da repercussão desse nível de confiabilidade, estudiosos de outras nacionalidades buscaram verificar como o WDQ se comportava em outros idiomas e culturas. As traduções e adaptações identificadas na literatura estão apresentadas na Tabela 55, juntamente com as principais características e resultados.

Tabela 55.

Características e Achados de Traduções do WDQ em Diversos Idiomas

Idioma/ Autor(es)/ Ano	Características do estudo	Destaques nos resultados
Alemão - Stegmann et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Melhor ajuste: 21 fatores Amostras: 115, 450, 54 e 22 respondentes em 4 Estudos Participantes: Os três primeiros estudos - trabalhadores de ocupações diversas - e o quarto - com profissionais de enfermagem de hospitais e clínicas 	A versão alemã do WDQ revelou consistências internas muito semelhantes à original. O único fator com algum nível de divergência foi a do 'Feedback de outros' que, na versão alemã, alcançou menor índice de consistência interna. Quanto à confiabilidade, os fatores apresentaram alfas de Cronbach variando entre 0,61 e 0,96.
Italiano - Zaniboni, Truxillo e Fraccaroli (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Melhor ajuste: 21 fatores Amostras: 419 e 375 respondentes em 2 Estudos Participantes: ocupações diversas 	A análise fatorial confirmatória permitiu que os autores concluíssem que o modelo de 21 fatores apresenta bons níveis de ajustamento, com alfas de Cronbach variando entre 0,70 e 0,94.
Polonês - Hauk (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Itens: 97 reduzidos para 63 e, posteriormente, para 46 mediante AFE Melhor ajuste: 11 fatores Itens dispostos aleatoriamente Alternância entre assertivas positivas e negativas Amostra: 174 respondentes Participantes: ocupações diversas Exigência de pelo menos 1 ano de experiência 	Restaram apenas 11 fatores na versão polonesa do WDQ: complexidade do trabalho, exigências físicas e condições de trabalho (juntos em um único fator), feedback da tarefa, feedback de terceiros, autonomia (fator único), ergonomia, uso de equipamentos, interdependência (fator único), interação fora da organização, suporte social, e significado da tarefa. A versão alcançou alfa médio de 0,87, tal qual no instrumento original (α mínimo = 0,60 para o fator Significado da tarefa, e α máximo = 0,92 para o fator Complexidade do trabalho). Hauk (2014) reconhece que o número reduzido de itens e fatores pode ser considerado uma desvantagem ou limitação de sua proposta, já que impossibilita um diagnóstico amplo do ambiente profissional oferecido pela ferramenta original.
Francês – Bigot et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Itens: 71 (houve 7 exclusões e 1 inclusão) Melhor ajuste: 21 fatores Amostra: 271 e 297 respondentes em 2 estudos Participantes: ocupações diversas 	Inicialmente, os índices de ajuste para o modelo de 21 fatores eram pobres e sete itens apresentaram cargas fatoriais baixas em itens dos fatores Complexidade do trabalho, Ergonomia, Interação fora da organização (um item cada), Suporte Social e Condições de trabalho (dois itens cada). Foram testadas a exclusão dos sete itens problemáticos e a inclusão do item "Os móveis e equipamentos dos espaços de trabalho são adequados", que é oriundo de instrumento desenvolvido por Norman, Alm, Tornqvist et al. (2006) como forma de se evitar que o fator Ergonomia ficasse com menos de três itens. Os resultados da versão reduzida (com 71 itens) demonstraram melhores propriedades psicométricas nos 21 fatores medidos, visto que todos os itens tiveram cargas fatoriais maiores que 0,45 e os fatores apresentaram alfas de Cronbach entre 0,61 e 0,94.

Continua...

Continuação... Tabela 55 - Características e Achados de Traduções do WDQ em Diversos Idiomas

Idioma/ Autor(es)/ Ano	Características do estudo	Destques nos resultados
Espanhol (Colômbia) - Bayona, Caballer e Peiró (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 77 • Melhor ajuste: 21 fatores • Amostra: 831 respondentes • Participantes: ocupações diversas 	<p>A solução de 21 fatores alcançou uma confiabilidade acima de 0,70 em quase todas os fatores, exceto, algumas características de contexto de trabalho, principalmente, por conta do fator Ergonomia. Os autores atribuem esse resultado à codificação reversa do item, mas explicam que a eliminação do item “problemático” proporciona uma melhoria considerável à confiabilidade do fator, elevando o alfa para 0,84. Por fim, os referidos autores alertam para o fator Resolução de problemas, pois essa variável compartilha grande parcela de variância com outras variáveis, em particular, com Processamento de informações.</p>
Holandês - Gorgievski, Peeters, Rietzschel, e Bipp (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 77 • Melhor ajuste: 21 fatores • Amostra: 291 respondentes • Participantes: ocupações diversas 	<p>A solução de 21 fatores apresentou ajuste mais viável, embora tenha sido um pouco inferior ao encontrado na versão original do WDQ, mas bem próximo ao obtido na versão alemã. A confiabilidade dos fatores foi alta, variando de 0.73 a 0.94, e foi possível identificar também quatro fatores de segunda ordem correspondentes às características da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto.</p>
Espanhol (Espanha) – Ríos et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 77 • Modelos testados: unifatorial, 4, 18, 19, 20 e 21 • Melhor ajuste: 21 fatores • Aplicação do instrumento: distanciamento entre os itens de uma mesma dimensão • Amostra: 1.035 • Participantes: ocupações diversas • Exigência de pelo menos 3,5 anos de experiência 	<p>Os autores apontaram correlações altas entre os fatores Resolução de problemas e Processamento de informações, o que os levou a sugerirem a discussão de um possível tratamento conjunto desses fatores. Destaque-se também que os itens dos fatores contextuais, notadamente, da Ergonomia, tiveram níveis de correlação muito fracos em relação ao fator. Os valores de alfa de Cronbach na versão original são um pouco superiores aos da amostra espanhola (0,87 versus 0,77, em média), com exceção dos fatores Autonomia nas decisões, Autonomia de métodos de trabalho e Exigências físicas, os quais apresentam confiabilidade ligeiramente maiores. O alfa de Cronbach não apontou consistência interna satisfatória, tanto para o fator Ergonomia, quanto para a Resolução de problemas.</p>
Inglês (respondentes de origens diversas) - Gonçalves (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 63 • Melhor ajuste: 14 fatores • Amostra: 156 respondentes • Participantes: consultores organizacionais de diferentes origens: portugueses (86%), australianos (10%), e os demais da Ucrânia, Angola, Polônia, Índia e África do Sul (4% ao todo). • Características do contexto: Não foram incluídas na pesquisa 	<p>Nas Características da tarefa, o fator Autonomia não se subdividiu em três. Nas Características do conhecimento, os itens dos fatores Processamento de informações, Resolução de problemas e Variedade de habilidades se misturaram, dividindo-se em apenas dois fatores, sendo denominados pela autora de ‘Variedade de habilidades e informação’ e ‘Resolução de problemas e demanda de trabalho’. O índice de confiabilidade dos fatores foi inferior a 0,7 para os fatores ‘Resolução de problemas e demanda de trabalho’ e ‘Interdependência recebida’.</p>

Continua...

Conclusão... Tabela 55 - Características e Achados de Traduções do WDQ em Diversos Idiomas

Idioma/ Autor(es)/ Ano	Características do estudo	Destques nos resultados
Português (Portugal) - Andrade (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 74 (houve exclusão de três itens na AFE) • Melhor ajuste: 19 • Amostra: 79 respondentes (44 estudantes e 35 profissionais) • Participantes: ocupações diversas 	<p>Os itens relativos à Autonomia não se subdividiram, mantendo-se em apenas um fator. Os alfas de Cronbach ficaram com consistência boa ou muito boa (entre 0,87 e 0,94), exceto, para as características contextuais, as quais obtiveram consistência fraca (alfa = 0,68). Três itens foram excluídos da coleta de dados. A autora concluiu que estudantes que estão na Geração Y conhecem a realidade do mercado de trabalho e têm expectativas condizentes com o desenho de trabalho relatado pelos trabalhadores. A única exceção se refere ao fato de os estudantes terem altas expectativas quanto às características sociais do trabalho em um nível não relatado pelos profissionais que já trabalham.</p>
Português (Brasil) - Guimarães (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Itens: 76 (um item foi excluído na AFE) • Melhor ajuste: 18 fatores • Itens organizados por dimensão • Assertivas em formato predominantemente positivos • Amostra: 869 respondentes • Participantes: profissionais da educação pública, tais como professores, agentes administrativos, profissionais de limpeza e segurança, entre outros. 	<p>A análise fatorial exploratória apontou viabilidade para os modelos de 18 e 19 fatores, excluindo-se, por falta de saturação na carga fatorial, o item 25 (o trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez). Houve reacomodações de itens em fatores não previstos no formato original (com 21 fatores). Em ambas as versões (18 e 19 fatores), os fatores Autonomia na tomada de decisão e Autonomia no método de trabalho se aglutinaram em um só fator (alfa = 0,90). O mesmo ocorreu entre os fatores Solução de problemas e Variedade de habilidades (alfa = 0,87) e com as Interdependências iniciada e recebida (alfa = 0,81). Ademais, o item 33 (O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia), originalmente, do fator Solução de problemas, demonstrou maior adesão ao fator Processamento de informações. Já o item 66 (o trabalho inclui esforços físicos excessivos para alcançar o que preciso para realizar minhas atividades) migrou de Ergonomia para Exigências físicas. Por fim, na versão com 19 fatores, exclusivamente, o fator Suporte social se subdividiu em dois fatores: um, reforçando como o respondente percebe a relação de suporte (questões 45, 46, 47 e 50), e outro, como o respondente acredita que os outros o percebem (questões 48 e 49), só que este último fator atingiu baixa confiabilidade (alfa = 0,46). Assim, a versão com 19 fatores foi descartada e a com 18 fatores foi submetida à análise fatorial confirmatória, apresentando índices satisfatórios para o ajuste bastante semelhantes à versão original do WDQ com 18 fatores (sem a subdivisão da Autonomia e da Interdependência).</p>

Nota. Fonte: dados da pesquisa bibliográfica

Os resultados desses estudos indicam, de modo geral, haver maior respaldo teórico-empírico para a versão de 21 fatores, porém é exequível testar e comparar os índices de ajustamento nos diversos modelos, uma vez que o agrupamento dos itens se deu de forma distinta em diferentes culturas e contextos. No contexto americano, por exemplo, em que o WDQ foi desenvolvido, a autonomia foi subdividida em três aspectos integrais e distintos, enquanto que, no contexto polonês, o agrupamento foi subdividido em um único fator. Essas peculiaridades nos resultados contribuem para se conhecerem as especificidades de características de trabalhos em diferentes contextos e para o estudo de relações com outras variáveis.

Importante registrar também que, diante dos resultados inferiores para a confiabilidade, da instabilidade dos itens e ainda da decisão de não aplicação dos itens relativos às Características Contextuais em uma das aplicações do WDQ em Portugal, acredita-se que os fatores relativos às características contextuais devam ser aplicados em amostras em que haja maior variabilidade de profissões, abrangendo, principalmente, os trabalhos “não profissionais”, e podendo ser descartados em amostras mais homogêneas, sobretudo, quando há predominância de trabalhos profissionais (com formação superior).

Vale, por fim, acrescentar que, além das traduções e adaptações, o WDQ tem sido utilizado para investigar relações empíricas entre o desenho do trabalho e outras variáveis individuais e organizacionais, tais como: satisfação no trabalho (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012); peculiaridades decorrentes de gerações (Baby-bombers, X e Y) (Hernaus & Vokic, 2014); compartilhamento ou produção de conhecimento (Yusof, Masrek, & Noordin 2016); e desempenho e resultados em organizações (Güntert, 2015).

4.4 Método

A pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo, com escopo relativo a um estudo de caso único holístico e recorte transversal (Creswell, 2013; Gressler, 2007; Jung, 2011; Richardson, 2010; Santos, 2002; Yin, 2013), com o objetivo de apresentar evidências de validade da WDQ-BR, em formato de autoavaliação, junto a gestores e servidores do Superior Tribunal de Justiça – STJ.

4.4.1 Lócus de Pesquisa, População e Amostra

O estudo foi realizado no STJ, que é um órgão de grande porte do Poder Judiciário e tem competências constitucionais para proporcionar a uniformização da interpretação da lei federal, bem como para estabelecer soluções jurídicas definitivas em casos civis e criminais, desde que não abarcados pela justiça trabalhista, eleitoral e militar, e nem relativos à matéria constitucional (Freitas, Poncioni, & Odelius, 2015).

Além de atender às recomendações de Guimarães, Odelius, Medeiros e Santana (2011), com relação à carência de pesquisas acadêmicas no Poder Judiciário, este estudo encontrou ambiente favorável no STJ, o qual manifestou pronto interesse na realização da pesquisa. O STJ conta com 2.898 servidores públicos ativos, dos quais 342 atuam como gestores públicos, tendo sido todos convidados a participar da pesquisa, o que a caracteriza como sendo do tipo censitária. Considerando que os servidores responderam voluntariamente e de forma acidental, e sem uma seleção aleatória dos sujeitos, diz-se que a amostragem é flexível (Bolfarine & Bussab, 2005). Responderam à pesquisa 895 servidores (taxa de retorno de 30,88%), dentre eles, 243 gestores.

Para melhor detalhamento, as informações sobre a amostra foram distribuídas em dois grupos: gestores (cujo trabalho envolve, principalmente, a gestão dos subordinados e a tomada de decisão relativa à unidade que gerencia) e servidores (que exercem trabalhos técnicos ou de análise, com natureza jurídica, administrativa ou especializada, podendo também prestar assistência ou assessoramento a gestores). Na mesma linha, com relação à variável Tipo de respondentes, os gestores foram agrupados com base no nível hierárquico (estratégico, tático e operacional) e os servidores, com base na função gratificada que recebe (assessor, assistente e sem gratificação). Vale mencionar que os assessores exercem trabalhos de maior complexidade e detêm maior gratificação em comparação aos assistentes, mas não há hierarquia formal entre os tipos de servidores.

ATabela 56 resume as principais informações a respeito da amostra alcançada.

Tabela 56.

Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Gestores		Servidores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Tipo de respondente	Gestor Estratégico	34	13,99%	0	0,00%
	Gestor Tático	51	20,99%	0	0,00%
	Gestor Operacional	158	65,02%	0	0,00%
	Servidor Assessor	0	0,00%	100	15,34%
	Servidor Assistente	0	0,00%	323	49,54%
	Servidor sem gratificação	0	0,00%	229	35,12%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Sexo	Feminino	102	41,98%	367	56,29%
	Masculino	141	58,02%	285	43,71%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Idade	20-29	3	1,23%	41	6,29%
	30-39	54	22,22%	215	32,98%
	40-49	100	41,15%	219	33,59%
	50-59	84	34,57%	170	26,07%
	60-69	2	0,82%	7	1,07%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	0	0,00%	1	0,15%
	Ensino Médio	6	2,47%	34	5,21%
	Ensino Superior	45	18,52%	145	22,24%
	Especialização	179	73,66%	438	67,18%
	Mestrado	13	5,35%	32	4,91%
	Doutorado	0	0,00%	2	0,31%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Cargo efetivo	Analista Judiciário	90	37,04%	279	42,79%
	Técnico Judiciário	135	55,56%	348	53,37%
	De outro órgão	14	5,76%	22	3,37%
	Sem vínculo efetivo	4	1,65%	3	0,46%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Tempo de STJ	0-9	69	28,40%	321	49,23%
	10-19	88	36,21%	176	26,99%
	20-29	80	32,92%	136	20,86%
	30-39	6	2,47%	19	2,91%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Atividade predominante da unidade de lotação	Atividade finalística	101	41,56%	327	50,15%
	Atividade-meio	142	58,44%	325	49,85%
	Total	243	100,00%	652	100,00%

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Entre os gestores, a maioria dos respondentes pertencia ao nível hierárquico operacional, do sexo masculino, entre 40 e 49 anos, com pós-graduação lato sensu, com cargo efetivo de técnico judiciário, com mais de dez anos de atuação no STJ e lotados em unidades que exercem, predominantemente, atividades-meio (suporte administrativo).

Já entre os servidores, prevaleceram os respondentes com funções comissionadas de complexidade e remuneração mais baixas (assistentes), do sexo feminino, com idade também entre 40 e 49 anos, com escolaridade a nível de especialização, em cargo de técnico judiciário, com menos de dez anos de atuação no STJ, lotados em atividades finalísticas (diferença apenas ligeiramente superior em relação à área-meio).

A população do STJ, por sua vez, também tem a maioria dos profissionais com escolaridade em nível de especialização (62%) e idade entre 40 e 49 anos (33%), mas o percentual de servidores do sexo masculino é maior (52%) que o feminino. Embora haja diferenças entre algumas variáveis, é possível afirmar que, em geral, a composição da amostra abrange a multiplicidade de grupos e características funcionais, bem como se aproxima da população, viabilizando as análises do presente estudo.

4.4.2 Coleta de Dados

A coleta de dados caracteriza-se como levantamento de opiniões por meio eletrônico e ficou ativa entre 17/07/2011 e 21/08/2018, tendo sido o instrumento aplicado por meio de questionário eletrônico encaminhado diretamente aos e-mails dos servidores, os quais foram obtidos com autorização do órgão. Os participantes manifestaram-se quanto às características dos seus próprios trabalhos (autoavaliação) por meio de uma escala Likert de 5 pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente, havendo também a opção de assinalarem que determinado item ‘Não se aplica’ ao seu contexto.

Optou-se por organizar os itens pela dimensão teórica, tal qual na versão original do WDQ. E, assim como no estudo de Gonçalves (2015), a dimensão Características do Contexto (Ergonomia, Exigências físicas, Condições de trabalho, e Uso de equipamentos) não foi incluída no instrumento, pois considerou-se que os itens dessas dimensões não se alinham ao contexto de trabalho no STJ, sobretudo, com relação ao trabalho gerencial. Itens como “O trabalho inclui esforços físicos excessivos para alcançar o que preciso para realizar minhas atividades”, “O trabalho exige uma grande resistência muscular”, “O trabalho ocorre em um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases etc.)”,

provavelmente, não apresentariam variabilidade, uma vez que a maior parte do trabalho no STJ se volta a rotinas administrativas e de análise processual, ou seja, os trabalhos, normalmente, são realizados em ambientes de escritório, o que é muito comuns na maioria das repartições públicas. É possível que a manutenção da dimensão de contexto faça mais sentido para outros tipos de trabalho do setor público, tais como, o de professores, profissionais da saúde, policiais, entre outros. Além disso, considerou-se também o fato de que instrumentos de grande extensão podem comprometer ou dificultar consideravelmente a coleta de dados.

Vale destacar ainda que o item excluído na WDQ-BR (“o trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez”) foi retomado no estudo do STJ, possibilitando o contraste com a versão original e com as versões traduzidas. Assim, ao todo, o instrumento foi aplicado com 63 itens.

4.4.3 Procedimentos de Análise de Dados

Finalizada a coleta, os dados foram processados nos softwares o SPSS Statistics - Versão 22 e RStudio – Versão 1.1.383. Inicialmente, considerando que conhecer minimamente as atividades seja uma condição indispensável para responder sobre desenho do trabalho, foram retirados da análise aqueles respondentes que ainda não tinham um ano de tempo de trabalho no STJ (um gestor e dezessete servidores), restando 877 respondentes (Hauk, 2014). Mesmo assim, foi atendido o mínimo de cinco respondentes por item do instrumento (Bentler & Chou, 1987) e, por se tratar de análise fatorial, respeitou-se também o mínimo de 200 participantes (MacCallum, Widaman, Zhang, e Hong, 1999; Pasquali, 2008).

As análises de dados basearam-se, principalmente, em Análise Fatorial Confirmatória – AFC de modo a avaliar uma estrutura fatorial previamente estabelecida para o instrumento. Assim, foram analisados os seguintes índices de ajuste: estatística Qui-quadrado (X^2); índice de ajuste comparativo (Comparative Fit Index - CFI); índice de Tucker Lewis (Tucker-Lewis Index - TLI); índice de não-centralidade relativa (Relative Noncentrality Index – RNI); raiz padronizada do resíduo médio (Standardized Root Mean Square Residual – SRMR); e raiz do erro quadrático médio de aproximação (Root Mean Square Error of Aproximation - RMSEA) (Brown, 2014; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

A confiabilidade foi verificada mediante o cálculo do alfa de Cronbach (Field, 2009; Rozzett & Demo, 2010), tendo sido as comparações entre grupos realizadas mediante o Teste

Kruskal-Wallis (próprio para distribuições desprovidas de normalidade) e análise de estatísticas descritivas (Field, 2009).

Com relação ao tratamento inicial dos dados, vale esclarecer que não houve valores ausentes propriamente ditos, pois havia obrigatoriedade de respostas para os itens do WDQ-BR. Observou-se, no entanto, 2,81% das respostas assinaladas como ‘Não se Aplica’, sendo 1,47% com relação aos gestores, e 3,32%, com relação aos servidores. Embora esse percentual tenha sido bastante baixo, indicando que, em geral, os itens se aplicam à população estudada, optou-se por equiparar essas respostas a valores ausentes, os quais foram analisados mediante o Missing values analysis – MVA e estimados pelo método Linear trend at point (tendência linear no ponto), reduzindo limitações às futuras análises (Jesus & Laros, 2004).

Com relação aos casos extremos, recorreu-se ao MVA, gráficos Boxplot, cálculo da distância Mahalanobis, medidas DFFITS e DFBETA, e distância de Cook (Field, 2009). De modo a evitar prejuízos à fatorabilidade e à magnitude das cargas fatoriais (Field, 2009), optou-se pela exclusão de onze outliers multivariados (nove gestores e dois servidores), restando 868 indivíduos na amostra, mas essa remoção também não causou prejuízo à amostra mínima.

Já os pressupostos estatísticos foram analisados mediante Testes de Shapiro-Wilk e de Mardia (normalidade), Teste de Levene (homoscedasticidade), e correlação bivariada de Tau de Kendall e VIF - Variance Inflation Factor (linearidade e multicolinearidade) (Field, 2009; Hair et al., 2009; Pasquali, 2010). Identificou-se que a distribuição era desprovida de normalidade, que não havia evidências para rejeição da hipótese de homoscedasticidade, que cerca de 75,8% das relações são lineares, e que somente uma correlação sinalizou multicolinearidade (Pasquali, 2010), com associação de 0,918, entre os itens “O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição” e “O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição”. A VIF também detectou multicolinearidade para este último item (Pasquali, 2010). Essas características não são impeditivas para a realização da análise fatorial diante da robustez dessa técnica (Brown, 2014; Laros, 2012; León, 2011; Pasquali, 2010), sobretudo, quando há mais de 200 sujeitos (Hair et al., 2009; Pasquali, 2010).

Como as respostas relativas ao WDQ-BR foram coletadas como variáveis discretas, em uma escala de concordância Tipo Likert (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente), mas se referem, na verdade, a dados contínuos, acatou-se a recomendação do uso do estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto (Robust Weighted Least Squares) baseado em correlações policóricas (polychoric correlations),

o qual tem sido considerado um método promissor para pesquisas na área de ciências sociais e é, teoricamente, apropriado para AFC em casos como os do presente estudo. A aplicação desse estimador é preferível em distribuições normais, mas seu bom desempenho não se limita a dados estritamente normais em virtude de sua robustez (Flora & Curran, 2004; Rigdon & Ferguson, 1991).

4.5 Apresentação e Discussão dos Resultados

Os índices de ajustamento obtidos na amostra do STJ para os modelos estimados estão expostos na Tabela 57, em que foram comparados onze diferentes modelos de agrupamento dos itens identificados nas diferentes aplicações do WDQ em diversos idiomas e em proposições teóricas.

Tabela 57.

Comparação entre os Índices de Ajustamento do Modelo com Relação à Amostra do STJ

Modelo / Referência	Características	Qui-quadrado	CFI	TLI	RNI	RMSEA	SRMR
<i>Valores esperados para N=868 e 63 variáveis (Hair et al., 2009, p. 573) --- →</i>		<i>p-valores < 0,05 são esperados</i>	<i>> 0,92</i>	<i>> 0,92</i>	<i>> 0,92</i>	<i>< 0,07 (com CFI ≥0,90)</i>	<i>< 0,08 (com CFI > 0,92)</i>
Unifatorial completo (Ríos et al., 2017).	Sem desmembramento dos fatores	53570,803 (p-valor=0)	0,689	0,679	0,689	0,178	0,219
Bifatorial - proposta teórica - Morgeson e Campion (2003).	Fator 1 - Características motivacionais; e Fator 2 - Características sociais.	39482,482 (p-valor=0)	0,774	0,766	0,774	0,152	0,207
Três fatores (Bayona, Caballer, & Peiró, 2015)	Fator 1 - Características da tarefa; Fator 2 - Características do conhecimento; e Fator 3 - Características sociais.	29318,108 (p-valor=0)	0,835	0,829	0,835	0,130	0,182
Oito fatores (Hauk, 2014)	A Autonomia e a Interdependência não se subdividem. E mais seis fatores: Complexidade do trabalho; Feedback da tarefa; Feedback de terceiros; Interação fora da organização; Suporte social; e Significado da tarefa.	3581,829 (p-valor=0)	0,976	0,973	0,976	0,071	0,064
Catorze fatores (Morgeson & Humphrey, 2006).	A Autonomia e a Interdependência não se subdividem.	7619,401 (p-valor=0)	0,965	0,962	0,965	0,061	0,064
Catorze fatores (Guimarães, 2017).	Autonomia se subdivide em 2 fatores. Solução de problemas e Variedade de Habilidades constituíram um só fator. Interdependência se subdivide.	6994,231 (p-valor=0)	0,969	0,966	0,969	0,058	0,060
Quinze fatores (Guimarães, 2017).	Autonomia se subdivide em 2 fatores. Solução de problemas e Variedade de Habilidades constituíram um só fator. Interdependência não se subdivide. O Suporte social foi subdividido em dois fatores.	9074,276 (p-valor=0)	0,956	0,953	0,956	0,069	0,074
Quinze fatores (Morgeson & Humphrey, 2006).	A autonomia não se subdivide em três fatores.	7574,709 (p-valor=0)	0,965	0,962	0,965	0,061	0,063
Dezesseis fatores (Morgeson & Humphrey, 2006).	A Interdependência não se subdivide em dois fatores.	6629,134 (p-valor=0)	0,971	0,968	0,971	0,056	0,058
Dezesseis fatores (Ríos et al. 2017).	Processamento de informações e Solução de Problemas constituindo um só fator.	7001,715 (p-valor=0)	0,969	0,965	0,969	0,059	0,060
Dezessete fatores (Morgeson & Humphrey, 2006).	Todos os dezessete fatores separados.	6564,997 (p-valor=0)	0,971	0,968	0,971	0,056	0,057

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Os valores hachurados indicam o não atendimento ao ajustamento. Os resultados se referem à amostra do STJ, não aos estudos originais

Para a amostra estudada, por não atenderem a pelo menos um dos índices de ajustamento propostos por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2009), foram descartadas as versões unifatorial, bifatorial, com três fatores, e com oito fatores tendo sido cumpridos os requisitos para um bom ajuste, as versões com catorze, quinze, dezesseis e dezessete fatores.

Comparando-se os índices de ajuste dessas versões, os melhores valores foram identificados na versão original de Morgeson e Humphrey (2006), com dezessete fatores, levando-se em consideração que, na presente pesquisa, não foram coletados dados sobre os catorze itens que compõem as características contextuais.

As cargas fatoriais, erros-padrão e variâncias extraídas para o modelo de 17 fatores estão apresentados na Tabela 58.

Tabela 58.

Resultado da Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de 17 fatores

	Fator	Item	Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída
Características da Tarefa	Autonomia no planejamento	O trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.	0,715	-	51,20%
		O trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.	0,802	0,049	64,30%
		O trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.	0,844	0,051	71,20%
	Autonomia na Tomada de Decisão	O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoais para realizá-lo.	0,796	-	63,40%
		O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria.	0,903	0,025	81,60%
		O trabalho me proporciona bastante autonomia para tomar decisões.	0,920	0,026	84,70%
	Autonomia nos métodos de trabalho	O trabalho permite que eu tome decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	0,853	-	72,70%
		O trabalho me dá muitas oportunidades de independência e liberdade na maneira de como realizá-lo.	0,935	0,02	87,40%
		O trabalho permite que eu decida por conta própria sobre como realizá-lo.	0,852	0,019	72,50%
	Variedade das tarefas	O trabalho inclui uma grande variedade de tarefas.	0,931	-	86,70%
		O trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	0,950	0,006	90,30%
		O trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	0,970	0,006	94,20%
		O trabalho inclui a realização de uma variedade de tarefas.	0,968	0,006	93,70%
	Significado das tarefas	É provável que os resultados de meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.	0,797	-	63,50%
		O trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.	0,863	0,029	74,50%
		O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição.	0,983	0,027	96,60%
O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição.		0,979	0,027	95,80%	

Continua...

Continuação...Tabela 58 - Resultado da Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de 17 fatores

		Fator	Item	Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída
Características do Conhecimento	Identidade tarefa		O trabalho consiste em completar atividades que têm início e fim claros.	0,739	-	54,60%
			O trabalho está organizado de forma que eu possa realizar uma atividade completa do início ao fim.	0,802	0,028	64,40%
			O trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	0,958	0,034	91,80%
			O trabalho me possibilita concluir o que comecei.	0,953	0,034	90,80%
	Feedback do trabalho		As atividades do trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	0,811	-	65,70%
			O trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	0,972	0,02	94,60%
			O trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	0,973	0,02	94,70%
	Complexidade do trabalho		O trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez.	0,392	-	15,40%
			As tarefas do trabalho são simples e descomplicadas.	0,917	0,211	84,10%
			O trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	0,869	0,198	75,50%
			O trabalho inclui a realização de tarefas relativamente simples.	0,808	0,188	65,30%
	Processamento de informações		O trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.	0,754	-	56,90%
			O trabalho me exige um grande esforço mental.	0,852	0,033	72,50%
			O trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	0,690	0,029	47,60%
			O trabalho exige que eu analise um grande número de informações.	0,840	0,03	70,60%
	Resolução de Problemas		O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia.	0,696	-	48,40%
			O trabalho exige que eu seja criativo.	0,792	0,047	62,80%
			O trabalho inclui, frequentemente, lidar com problemas que eu nunca tinha visto antes.	0,724	0,043	52,40%
			O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	0,584	0,043	34,10%
	Variedade de Habilidades		O trabalho exige uma variedade de habilidades.	0,955	-	91,10%
		O trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para completá-lo.	0,957	0,006	91,60%	
		O trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	0,894	0,01	79,90%	
		O trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.	0,916	0,008	83,90%	
Especialização		O trabalho é altamente especializado em termos de seu propósito, tarefas ou atividades.	0,912	-	83,10%	
		As ferramentas, procedimentos, materiais etc. utilizados no trabalho são altamente especializados.	0,760	0,016	57,80%	
		O trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	0,925	0,014	85,50%	
		O trabalho exige conhecimento profundo e experiência.	0,920	0,014	84,60%	

Continua...

Conclusão...Tabela 58 - Resultado da Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de 17 fatores

Fator		Item	Carga Fatorial	Erro Padrão	Variância Extraída
Características Sociais	Suporte Social	Eu tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho.	0,794	-	63,10%
		Eu tenho a oportunidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	0,935	0,028	87,50%
		Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.	0,929	0,026	86,20%
		A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela.	0,628	0,034	39,40%
		As pessoas com as quais trabalho se importam comigo.	0,793	0,029	62,90%
		As pessoas com quem eu trabalho são amigáveis.	0,787	0,032	61,90%
	Interdependência Iniciada	O trabalho exige que eu realize minhas atividades antes que os outros terminem as suas.	0,588	-	34,60%
		Outros trabalhos dependem diretamente do meu.	0,868	0,077	75,30%
		A menos que meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	0,837	0,072	70,00%
	Interdependência Recebida	As atividades do trabalho, para serem completadas, são muito afetadas pelo trabalho de várias pessoas diferentes.	0,810	-	65,60%
		O meu trabalho depende do trabalho de muitas outras pessoas para sua realização.	0,908	0,037	82,40%
		O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	0,757	0,031	57,30%
	Interação fora da organização	O trabalho exige gastar muito tempo com pessoas de fora da minha instituição.	0,754	-	56,80%
		O trabalho inclui a interação com pessoas que não pertencem a minha instituição.	0,846	0,023	71,50%
		No trabalho, eu, frequentemente, me comunico com pessoas que não trabalham na minha instituição.	0,943	0,027	89,00%
		O trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	0,926	0,027	85,70%
	Feedback de outras pessoas	Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e de meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	0,806	-	65,00%
Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade do meu trabalho (por exemplo, quantidade e qualidade).		0,908	0,031	82,50%	
Eu recebo retorno sobre o meu desempenho no trabalho de outras pessoas na minha organização (por exemplo, superiores imediatos e colegas).		0,886	0,026	78,50%	

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Os itens referem-se à versão brasileira do *Work Design Questionnaire*, conforme Guimarães (2017)

Inicialmente, vale estabelecer a comparação específica com o estudo inicial do WDQ em português-brasileiro, cujos itens foram utilizados para a coleta de dados. Guimarães (2017) realizou AFC para a solução com 18 fatores em que a Autonomia se subdividiu em apenas dois fatores (1 - organização do trabalho, e 2 - tomada de decisões e métodos do trabalho), os fatores Solução de problemas e Variedade de Habilidades se aglutinaram em um só fator, e as Interdependências iniciada e recebida estavam em fatores separados. Para essa configuração, o referido autor obteve CFI = 0,88, RMSEA = 0,04 e SRMR = 0,05. Já no presente estudo, excluindo-se as características contextuais, retomando um item que havia sido excluído e

mantendo os mesmos agrupamentos de itens relatados acima, obteve-se CFI = 0,969, RMSEA = 0,058 e SRMR = 0,06. Os resultados do presente estudo ratificam o modelo de 18 fatores encontrado por Guimarães (2017), tendo sido obtidos, inclusive, melhores índices de ajustamento para a amostra do STJ com base nos parâmetros estabelecidos por Hair et al. (2009).

No entanto, embora a solução encontrada por Guimarães (2017) seja viável, no que tange à amostra do presente estudo, a solução com melhor ajustamento se deu com o formato de 17 fatores, o qual representa melhor as características do trabalho no STJ, de modo equivalente ao encontrado no estudo original do WDQ desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) nos EUA, tendo sido considerada a subtração dos quatro fatores da macrodimensão Características contextuais, cujos 14 itens não foram coletados. A solução de 21 fatores (17 fatores ora estudados mais os 4 fatores das Características contextuais) também foi reportada como solução mais factível por Stegmann et al. (2010), na Alemanha, por Zaniboni et al. (2013), na Itália, por Bigot et al. (2014), na França, por Bayona et al. (2015), na Colômbia, por Gorgievski et al. (2016), na Holanda, e por Ríos et al. (2017), na Espanha.

De modo a verificar a validade convergente, foram analisadas as cargas fatoriais, a variância extraída e a confiabilidade dos 17 fatores. Considerando os critérios de Hair et al. (2009), há validade convergente quando as cargas fatoriais e o alfa de Cronbach são superiores a 0,700 e quando a variância extraída por fator é, no mínimo, de 50%.

Além de atingir bons índices de ajustamento, os resultados apontaram confiabilidade excelente para todos os fatores, com alfas de Cronbach entre 0,735 (para o fator Complexidade do trabalho) e 0,958 (para o fator Variedade das tarefas), além de alfa médio de 0,845 (Field, 2009; Kline, 2015; Pasquali, 2010).

Quanto à variância extraída, apenas o fator Resolução de problemas situou-se abaixo de 50%, mas o valor foi muito próximo (49,42%), indicando que, em média, há um pouco mais erro nos itens desse fator do que variância explicada pela estrutura fatorial latente. Essa variância inferior para o referido fator converge para os achados de Guimarães (2017), no WDQ-BR; de Bayona et al. (2015), no estudo colombiano, de Gonçalves (2015), no estudo português, e de Ríos et al. (2017), no estudo espanhol. Segundo esses autores, os itens do fator Resolução de problemas compartilham variância com outros fatores, principalmente, com os fatores Processamento de informações e Variedade de habilidades. Nesse sentido, sugere-se que sejam repensadas as redações para os itens que o compõem. O item “*O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia*”, por exemplo, poderia ser revisto para “*O*

trabalho inclui a resolução de problemas para os quais não existe uma resposta óbvia”. E o item “O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas” poderia ser reescrito com a seguinte redação: “O trabalho exige ideias e soluções únicas para cada problema”.

A Tabela 59 resume os resultados da verificação de validade convergente.

Tabela 59.

Elementos da Validade Convergente

Fator		Variância extraída por fator (%)	Alfa de Cronbach	Cargas fatoriais abaixo de 0,7
Características da tarefa	Autonomia no planejamento	62,22	0,768	0/3
	Autonomia na Tomada de Decisão	76,51	0,858	0/3
	Autonomia nos métodos de trabalho	77,59	0,866	0/3
	Variedade das tarefas	91,18	0,958	0/4
	Significado das tarefas	82,62	0,865	0/4
	Identidade tarefa	75,38	0,871	0/4
	Feedback do trabalho	84,97	0,906	0/3
Características do Conhecimento	Complexidade do trabalho	60,06	0,735	1/4
	Processamento de informações	61,90	0,789	1/4
	Resolução de Problemas	49,42	0,747	2/4
	Variedade de Habilidades	86,65	0,927	0/4
	Especialização	77,78	0,900	0/4
Características Sociais	Suporte Social	66,84	0,846	1/6
	Interdependência Iniciada	59,99	0,744	1/3
	Interdependência Recebida	68,45	0,819	0/3
	Interação fora da organização	75,77	0,897	0/4
	Feedback de outras pessoas	75,30	0,867	0/3

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Os valores hachurados indicam problemas quanto à validade convergente do fator.

Por fim, quanto às cargas fatoriais, seis itens de cinco fatores distintos apresentaram cargas menores que 0,700, e cinco deles não apresentaram valores tão baixos, com média de 0,637, apresentando alguns deles, inclusive, cargas fatoriais muito próximas a 0,700, como “O trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo” (carga de 0,690) e “O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia” (carga de 0,696).

Apenas o item “O trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez”, do fator Complexidade do trabalho, teve carga fatorial realmente mais baixa, de 0,392, mas, ainda assim, nenhuma das cargas chegou ao patamar mínimo de 0,320, como proposto por Tabachnick e Fidell (2007). Esse resultado reforça o resultado obtido na versão francesa em que Bigot et al (2014) relataram baixas cargas fatoriais em itens desse fator. De qualquer forma,

vale reforçar que todos os itens do fator Complexidade do trabalho receberam codificação inversa por se tratarem de assertivas negativas, podendo ser um dos motivos a baixa carga fatorial (Bayona et al., 2015; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). É possível que a reformulação dos itens em formato de assertiva positiva solucione o problema identificado.

Ademais, cogitou-se excluir quatro dos seis itens com cargas fatoriais menores que 0,700, mantendo os dois com cargas acima de 0,690 com o objetivo de verificar como se comportariam os índices de ajustamento. A simulação de uma nova AFC revelou índices praticamente iguais, com ligeira melhoria no CFI (0,974), TLI (0,993) e SRMR (0,052), além de equivalência no RNI (0,971), mas com prejuízo ao resultado do RMSEA (0,056). Além disso, se a exclusão dos quatro itens fosse empreendida, a média dos alfas de Cronbach reduziria de 0,845 para 0,831, surgiriam outras cargas fatoriais inferiores a 0,700, e o fator Interdependência iniciada ficaria com apenas dois itens, quando deveria haver pelo menos três itens por fator (Pasquali, 2008). Por conta dessas consequências negativas, a opção de excluir os quatro itens foi descartada, mesmo alcançando índices de ajustamento satisfatórios.

A título de comparação, assim como na presente pesquisa, o fator Suporte social apresentou itens com cargas inferiores nos estudos de Bigot et al (2014), na versão francesa, e de Gorgievski et al. (2016), na versão holandesa. Já Guimarães (2017), no WDQ-BR, cogitou a possibilidade de subdivisão do fator Suporte social em dois: um relativo ao modo como o respondente percebe a relação de suporte, e outro referente ao modo como o respondente acredita que os outros o percebem. Como sugestão de melhoria, propõe-se que o item “*A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela*” seja assim reescrito: “*Meu chefe se preocupa com o bem-estar das pessoas da equipe*”. Quanto à validade discriminante, tomou-se como parâmetro o critério de Shipp, Burns e Desmul (2010), que considera que há validade discriminante quando a correlação entre os fatores envolvidos é inferior a 0.85. Como não houve normalidade na distribuição, a Correlação de Kendall-tau entre os dezessete fatores foi analisada de modo a comprovar que cada fator é distinto do outro, mesmo em se tratando de variáveis próximas de um mesmo construto. A Tabela 60 apresenta os coeficientes correlacionais (todos inferiores a 0,85), o que atesta a validade discriminante do instrumento.

Tabela 60.

Elementos da Validade Discriminante – Correlações Kendall-tau (τ)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17
Fator 1 - Autonomia no planejamento	1,000	0,000	0,000	0,703	0,000	0,000	0,011	0,513	0,003	0,003	0,012	0,003	0,003	0,201	0,133	0,009	0,272
Fator 2 - Autonomia na tomada de decisão	0,303	1,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,022	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,278	0,042	0,000	0,000
Fator 3 - Autonomia nos métodos de trabalho	0,341	0,513	1,000	0,000	0,011	0,001	0,000	0,134	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,480	0,970	0,065	0,001
Fator 4 - Variedade das tarefas	0,011	0,227	0,185	1,000	0,004	0,770	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Fator 5 - Significado das tarefas	0,109	0,111	0,070	0,079	1,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071	0,000	0,097	0,000
Fator 6 - Identidade da tarefa	0,141	0,069	0,093	0,008	0,272	1,000	0,000	0,037	0,000	0,951	0,028	0,000	0,000	0,124	0,044	0,417	0,000
Fator 7 - Feedback do trabalho	0,073	0,155	0,115	0,113	0,188	0,270	1,000	0,104	0,002	0,020	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
Fator 8 - Complexidade do trabalho	-0,018	0,063	0,041	0,196	0,087	-0,058	-0,045	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,676	0,605	0,555	0,397	0,398
Fator 9 - Processamento de informações	0,086	0,145	0,149	0,387	0,283	0,115	0,086	0,331	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,032	0,000
Fator 10 - Resolução de problemas	0,083	0,235	0,221	0,224	0,202	-0,002	0,063	0,239	0,369	1,000	0,000	0,000	0,003	0,114	0,199	0,001	0,000
Fator 11 - Variedade de habilidades	0,072	0,226	0,175	0,427	0,209	0,063	0,107	0,327	0,531	0,465	1,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000
Fator 12 – Especialização	0,084	0,207	0,178	0,141	0,280	0,157	0,124	0,262	0,368	0,366	0,430	1,000	0,000	0,033	0,002	0,809	0,000
Fator 13 - Suporte social	0,086	0,107	0,112	0,125	0,131	0,238	0,145	-0,012	0,121	0,083	0,123	0,123	1,000	0,066	0,000	0,002	0,000
Fator 14 - Interdependência iniciada	-0,036	0,030	0,020	0,093	0,049	0,043	0,122	-0,014	0,114	0,042	0,070	0,058	0,052	1,000	0,000	0,000	0,000
Fator 15 - Interdependência recebida	-0,043	0,057	-0,001	0,158	0,107	0,057	0,127	0,016	0,156	0,035	0,159	0,083	0,120	0,378	1,000	0,000	0,000
Fator 16 - Interação fora da organização	-0,070	0,119	0,049	0,226	0,044	-0,022	0,088	-0,022	0,058	0,086	0,114	-0,006	0,087	0,139	0,169	1,000	0,000
Fator 17 - Feedback de outras pessoas	0,032	0,106	0,093	0,151	0,163	0,116	0,299	0,023	0,128	0,098	0,138	0,112	0,229	0,131	0,131	0,107	1,000

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Valores abaixo da diagonal são relativos aos coeficientes de correção Kendall-tau (τ), e acima da diagonal estão os p-valores.

É necessário ainda verificar a validade de critério (ou preditiva) do instrumento, analisando a capacidade da escala em revelar diferenças esperadas com relação a diferentes grupos de respondentes (Hair et al., 2009). Para tanto, foram recuperadas algumas proposições teóricas e achados empíricos a serem analisados:

- a) quanto maior o nível de escolaridade, maior o grau de Especialização percebido no trabalho (Bigot et al, 2014; Gorgievski, Peeters, Rietzschel, & Bipp, 2016; Morgeson & Humphrey, 2006; Ríos et al., 2017);
- b) homens reconhecem em seus trabalhos maiores índices para as variáveis Autonomia na tomada de decisão, Resolução de problemas e Especialização (Bigot et al, 2014);
- c) trabalhos que lidam com a vida humana (tais como, profissionais da saúde) revelam níveis mais altos de Significado da tarefa (Gorgievski et al., 2016; Morgeson & Humphrey; 2006; Ríos et al., 2017);
- d) profissionais que realizam atividades externas (tais como, os profissionais de vendas ou da área comercial) costumam apresentar maiores índices para o fator Interação fora da organização (Morgeson & Humphrey, 2006; Ríos et al., 2017); e
- e) os que exercem responsabilidade de liderança apresentam índices maiores quanto aos fatores Autonomia na tomada de decisão, Variedade de tarefas e Significado da tarefa (Stegmann et al., 2010).

Quanto à escolaridade, os resultados apontaram que há diferenças significativas entre os grupos categorizados por nível de escolaridade. Por sua vez, as estatísticas descritivas confirmam a proposição teórica de que quanto maior o nível de escolaridade, maior a percepção de que os trabalhos dos respondentes são mais especializados e vice-versa.

Em relação ao sexo, os homens, quando comparados às mulheres, declararam exercer mais trabalhos que exigem o desenvolvimento de soluções para os problemas, realizando também tarefas mais especializadas e que lhes dão mais autonomia na tomada de decisão, o que ratifica a proposição teórica testada.

Quanto a trabalhos relativos à vida humana, considerando que servidores da área finalística do STJ lidam com aspectos jurídicos voltados à cidadania, direitos civis, matérias criminais, litígios de família, entre outras questões que impactam a vida humana (lato sensu), os resultados apontaram que há diferenças significativas entre os grupos de servidores da área finalística e da área-meio, indicando as estatísticas descritivas que o Significado da tarefa é mais elevado para atuantes na área finalística do STJ, o que ratifica a proposição analisada.

A Tabela 61 apresenta os resultados das comparações entre os grupos de respondentes que subsidiam a verificação da validade de critério do instrumento no contexto do STJ.

Tabela 61.

Elementos da Validade Critério

	Fator do WDQ	H de Kruskal-Wallis	p-valor	Categoria	Média	Mediana	Desvio Padrão
Escolaridade	Especialização	11,37	0,044	Doutorado	4,50	4,50	0,71
				Mestrado	3,83	4,00	0,95
				Especialização	3,70	4,00	0,98
				Ensino Superior	3,52	4,00	1,04
				Ensino Médio	3,38	3,50	0,91
Sexo	Autonomia na tomada de decisões	15,13	0,000	Feminino	2,92	3,00	1,09
				Masculino	3,21	3,00	1,05
	Solução de problemas	5,10	0,024	Feminino	3,43	3,50	0,96
				Masculino	3,56	4,00	0,91
	Especialização	25,88	0,000	Feminino	3,49	4,00	1,04
				Masculino	3,84	4,00	0,89
Vida humana	Significado da tarefa	148,23	0,000	Atividade finalística	4,41	4,50	0,70
				Atividade-meio	3,74	4,00	0,85
Atividades externas		18989	0,000	Gestores de nível estratégico	3,54	3,50	1,15
				Demais respondentes	2,73	2,80	1,14
	Interação fora da organização	22943	0,000	Gestores de níveis estratégico e tático	3,32	3,00	1,17
				Gestores operacionais e servidores	2,70	2,80	1,14
		96326	0,000	Gestores	3,18	3,00	1,16
			Servidores	2,60	2,80	1,11	
Atividade gerencial	Autonomia na tomada de decisão	90190,5	0,000	Gestores	3,34	4,00	0,99
				Servidores	2,94	3,00	1,09
	Variedade de tarefas	106315,5	0,000	Gestores	4,20	4,00	0,84
				Servidores	3,43	4,00	1,10
	Significado da tarefa	81820,5	0,028	Gestores	4,18	4,00	0,74
Servidores				4,01	4,00	0,88	

Nota. Fonte: dados da pesquisa

No que tange a trabalhos que se voltam a atividades externas, idealizou-se realizar uma analogia com o trabalho gerencial, pois o STJ não exerce trabalhos de natureza comercial, conforme estabelecem as proposições teóricas e empíricas. A análise baseou-se na hipótese de que os gestores estariam mais voltados ao ambiente externo, interagindo mais com pessoas de fora do STJ, sobretudo, os de nível estratégico, visando ao exercício de competências como atuação em redes, captação de recursos, negociação com organizações parceiras, e habilidades políticas (Freitas & Odelius, 2018). Os resultados confirmaram as diferenças significativas com

relação ao fator Interação fora da organização para as seguintes comparações: gestores de nível estratégico *versus* demais respondentes; gestores de níveis estratégico e tático *versus* gestores operacionais; e gestores *versus* servidores. Em todos os casos, o exercício da atividade gerencial proporciona maior percepção de Interação fora da organização. Assim, quanto maior o nível hierárquico, maior a Interação fora da organização.

Por fim, quanto ao exercício de atividade gerencial, os resultados apontaram que há diferenças significativas entre gestores e servidores, confirmando as estatísticas descritivas a proposição teórica de que os gestores consideram ter mais Autonomia na tomada de decisão, mais Variedade de tarefas e mais Significado da tarefa. Todos esses resultados servem como evidências de validade de critério (ou preditivas) para a escala no WDQ-BR no contexto do STJ.

Na Tabela 62, apresentam-se as médias, medianas e desvio padrão de cada fator.

Tabela 62.

Estatísticas Descritivas

Fatores	Geral			Gestores			Servidores		
	Média	Mediana	Desvio padrão	Média	Mediana	Desvio padrão	Média	Mediana	Desvio padrão
Autonomia no planejamento	3,52	4,00	1,02	3,47	4,00	0,94	3,54	4,00	1,06
Autonomia na tomada de decisão	3,05	3,00	1,08	3,34	4,00	0,99	2,94	3,00	1,09
Autonomia nos métodos de trabalho	3,23	3,00	1,06	3,32	4,00	0,96	3,19	3,00	1,10
Variedade das tarefas	3,64	4,00	1,09	4,20	4,00	0,84	3,43	4,00	1,10
Significado das tarefas	4,06	4,00	0,85	4,18	4,00	0,74	4,01	4,00	0,88
Identidade da tarefa	4,06	4,00	0,79	4,04	4,00	0,74	4,06	4,00	0,81
Feedback do trabalho	3,41	4,00	1,05	3,51	4,00	0,99	3,37	4,00	1,07
Complexidade do trabalho	3,42	3,50	0,98	3,64	4,00	0,90	3,33	3,50	1,00
Processamento de informações	4,06	4,00	0,76	4,34	4,00	0,59	3,94	4,00	0,79
Resolução de problemas	3,49	3,50	0,94	3,67	4,00	0,90	3,42	3,50	0,95
Variedade de habilidades	3,84	4,00	0,90	4,12	4,00	0,82	3,73	4,00	0,90
Especialização	3,66	4,00	0,99	3,76	4,00	0,92	3,62	4,00	1,01
Suporte social	4,43	4,50	0,58	4,51	4,50	0,52	4,40	4,50	0,60
Interdependência iniciada	3,26	3,17	1,14	3,46	3,66	1,14	3,19	3,17	1,13
Interdependência recebida	3,58	4,00	1,09	3,94	4,00	0,97	3,44	4,00	1,11
Interação fora da organização	2,76	2,80	1,15	3,18	3,00	1,16	2,60	2,80	1,11
Feedback de outras pessoas	3,26	3,31	1,05	3,44	4,00	0,97	3,19	3,00	1,08

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Em geral, há, por parte dos gestores do STJ, maiores índices para quase todos os fatores, exceto, para os seguintes: 1) Autonomia no planejamento – possivelmente, pelo fato de 65% dos gestores da amostra serem do nível operacional e que, embora tenham certa autonomia na tomada de decisão e nos métodos, precisam seguir a programação e as diretrizes estabelecidas por gestores táticos e estratégicos; e 2) Identidade da tarefa – provavelmente, porque os servidores costumam ter atividades com início e fim mais claros, ao passo que os gestores têm atribuições mais complexas e com repercussões sistêmicas, muitas vezes, sem uma delimitação mais rígida.

A característica do trabalho menos reconhecida foi a Interação fora da organização, com média geral de 2,76. Parte desse resultado pode ser explicado pela natureza do órgão, que é um Tribunal Superior (considerado também de terceira instância) e que não costuma produzir provas, lidar diretamente com as testemunhas, com as partes, entre outros jurisdicionados. Também o rigor esperado de servidores do Poder Judiciário com relação ao princípio da impessoalidade pode contribuir para a baixa interação com pessoas externas ao órgão como forma de evitar suspeitas quanto à lisura e correição das decisões judiciais.

Em contrapartida, a característica do trabalho mais reconhecida na amostra do STJ é o Suporte social, com média de 4,43, o que significa que o trabalho no órgão oportuniza relações de amizade, que as pessoas se importam umas com as outras, e que os gestores costumam se preocupar com o bem-estar dos servidores. Esse resultado é muito positivo, pois a literatura aponta que o suporte social costuma favorecer uma cultura de aprendizagem (Coelho & Mourão, 2011; Pantoja, 2004; Song, Joo, & Chermack, 2009), reduzir índices de intenção de rotatividade (Zaniboni et al., 2013), contribuir para o nível de satisfação dos colaboradores e evitar ambientes propensos a sofrimento, tensões e sobrecarga de trabalho (Buttigieg & West, 2013), além de ser reflexo da qualidade da liderança exercida (Buttigieg & West, 2013; Cordery, 1999; Pearson, 1992).

4.6 Considerações Finais

O presente estudo atingiu o objetivo de apresentar evidências de validade do Work Design Questionnaire (WDQ), traduzido para o contexto brasileiro por Guimarães (2017), em um órgão público do Poder Judiciário brasileiro a partir de uma amostra de 895 servidores e gestores do Superior Tribunal de Justiça.

Os principais achados do estudo foram:

a) o modelo proposto por Guimarães (2017) é viável, mas os melhores índices de ajustamento foram obtidos com o modelo de 17 fatores, tal qual no estudo original do WDQ, de Morgeson e Humphrey (2006);

b) os índices de ajustamento para o modelo de 17 fatores foram de Qui-quadrado= 6564,997 (p-valor=0); CFI=0,971; TLI=0,968; RNI=0,971; RMSEA=0,056; e SRMR= 0,057;

c) em geral, houve validade convergente, pois os alfas de Cronbach foram maiores ou iguais a 0,7 para todos os fatores, sendo o único fator com variância extraída inferior a 50% a Resolução de problemas, mas ficou muito próximo (49,42%), e apenas 6 dos 63 itens apresentaram carga fatorial inferior a 0,7;

d) houve validade discriminante, pois todas as correlações entre os itens ficaram abaixo de 0,85;

e) houve validade de critério (ou preditiva), uma vez que as comparações entre grupos no que tange à escolaridade, sexo, trabalhos relativos à vida humana (*lato sensu*), atividades externas (voltadas ao ambiente externo), e exercício de atividade gerencial confirmaram, na amostra do STJ, proposições teóricas e empíricas anteriores;

f) as estatísticas descritivas apontaram que, em geral, os gestores possuem maiores valores para as características do trabalho quando comparados aos servidores, exceto, para a Autonomia no planejamento e a Identidade da tarefa; e

g) a característica do trabalho mais reconhecida pelos servidores e gestores do STJ foi o Suporte Social, enquanto a menor foi a Interação fora da organização.

Quanto a limitações, é possível destacar o fato de que algumas características da amostra, como a falta de variabilidade em aspectos contextuais e físicos do trabalho e a baixa diferenciação nas profissões e cargos pesquisados, limitam a comparação dos resultados, já que, costumeiramente, o WDQ é aplicado a amostras compostas por múltiplas profissões, com trabalhos de naturezas diversas. No STJ, os trabalhos podem ser considerados relativamente homogêneos, bem como voltados a rotinas administrativas e análise processual.

Por fim, quanto às recomendações acadêmicas, considera-se que o instrumento apresentou evidências de validade convergente, discriminante e de critério (ou preditiva), mas, de qualquer forma, a validade de escalas não pode ser considerada um atributo permanente e insensível aos contextos e, portanto, é necessário verificar a adesão do WDQ-BR em novas populações (Keszei et al., 2010; Souza et al., 2017). Assim, sugere-se a aplicação desse instrumento em diferentes órgãos públicos brasileiros. Além disso, recomenda-se incluir, na

agenda de pesquisas futuras, estudos correlacionais entre os 17 fatores identificados e variáveis como competências gerenciais e políticas de gestão de pessoas (Page, 2011). Sugere-se ainda verificar se o desenho de trabalho de gestores interfere ou explica o desenho de trabalho de servidores (Choudhary, Kumar, & Philip, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006).

5 ESTUDO 3 - RELAÇÕES ENTRE DESENHO DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Resumo

Objetivo

Discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça.

Originalidade

O estudo inova por analisar pela primeira vez as relações entre desenho de trabalho e competências gerenciais (estas consideradas tanto com relação à autoavaliação de gestores quanto com relação a heteroavaliação de servidores públicos), bem como a influência de variáveis sociodemográficas e funcionais sobre essas variáveis no âmbito de um órgão público de grande porte e relevância do Poder Judiciário brasileiro.

Principais Aspectos Metodológicos

Para medir o desenho do trabalho, utilizou-se o *Work Design Questionnaire* (WDQ), desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) e adaptado ao contexto brasileiro por Guimarães (2017). Para competências gerenciais, recorreu-se à Escala de Competências Gerenciais no setor público (ECGESP), que é um instrumento desenvolvido por Freitas (2019a) em formato de auto e heteroavaliação. Estudos anteriores já haviam apresentado evidências de validade para ambos os instrumentos no contexto do Superior Tribunal de Justiça (STJ). O questionário foi encaminhado por e-mail aos 2.898 servidores do STJ, obtendo-se um retorno de 895 respostas completas (taxa de retorno de 30,88%). A análise de dados se deu por meio de correlação Kendall-tau, modelagem de equações estruturais e regressão logística.

Síntese dos Principais Resultados

Com relação à amostra estudada, os resultados encontrados indicam que (1) há fatores do desenho do trabalho de gestores públicos que influenciam e explicam o modo como se autoavaliam com relação à expressão de competências gerenciais, (2) a percepção de servidores quanto à expressão de competências gerenciais por parte de seus superiores explica alguns dos fatores do desenho de trabalho desses servidores, e (3) sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo ocupado, e tipo de gratificação recebida ou não) explicam o desenho de trabalho de gestores e servidores e a expressão de competências dos gestores.

Palavras-chave: Desenho do Trabalho; Competências gerenciais; Setor público; Poder Judiciário; *Work Design Questionnaire*.

5.1 Introdução

Estudos acadêmicos das áreas da Sociologia, Administração, Engenharia e Psicologia sobre o mundo do trabalho continuam sendo de grande interesse para a humanidade (Carvalho, 2010; Santos, 2012). Boa parte dessa relevância se deve ao fato de que, em sociedades modernas, é comum que os indivíduos invistam cerca de um terço de seu tempo em atividades laborais (Kubo, Gouvêa, & Mantovani, 2013). Afinal, é por meio do trabalho que as pessoas costumam auferir renda e prover o sustento de suas famílias, experimentando também outros benefícios, como a relação com outras pessoas, a prestação de serviço à sociedade, e a assunção de deveres e obrigações que podem significar um propósito maior para suas vidas (Guimarães, 2017; Meaning of Work group International Research Team [MOW], 1987).

No âmbito deste estudo, dar-se-á destaque a duas temáticas inseridas nas pesquisas sobre trabalho. A primeira é o desenho do trabalho, entendido como a natureza, o conteúdo e a estrutura do trabalho, abrangendo tarefas e atividades realizadas por funcionários em organizações (Hackman & Oldham, 1975). A segunda diz respeito às competências gerenciais, que são definidas como comportamentos observados nos gestores, os quais demonstram a aplicação sinérgica de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como seus atributos pessoais, proporcionando valor e melhores resultados a pessoas, equipes, unidades, organizações e redes (Freitas, 2016).

Desenho do trabalho e Competências Gerenciais têm sido ampla e mundialmente estudadas de modo isolado, mas não conjuntamente, embora haja proposições teóricas e empíricas que recomendam investigações sobre a associação entre essas variáveis. Diante dessa lacuna, e com base em argumentos e justificativas apresentados a seguir, idealizou-se estudar as relações entre desenho do trabalho e a expressão de competências gerenciais, considerando inclusive a interferência de dados funcionais e sociodemográficos.

Para tanto, o presente estudo está segmentado em duas etapas, quais sejam: Etapa 1 – trata da percepção de gestores públicos, e de como as características do desenho de trabalho desses gestores explicam a expressão de suas competências gerenciais; e Etapa 2 – trata da percepção de servidores públicos, e de como a avaliação dos servidores quanto à expressão de

competências gerenciais por parte dos gestores públicos explica as características do desenho do trabalho desses servidores.

A Etapa 1 se fundamenta na premissa de que “todo homem deveria ser mais homem, um homem melhor, por ter trabalhado um dia” (McChesney, 1917, p. 178), assume-se que o próprio trabalho e o modo como ele está desenhado são capazes de produzir resultados, aprendizados, e aprimoramentos na atuação dos homens. Acredita-se, portanto, que o desenho do trabalho de gestores possa implicar novos comportamentos, papéis e responsabilidades para os gestores (Griffiths, Cox, Karanika, Khan, & Tomás, 2006; Victor, Boynton, & Stephens-Jahng, 2000), estando esses novos comportamentos abarcados na definição de competências gerenciais.

Além disso, vale mencionar que Santos (2011) e Santos e Borges-Andrade (2011) apontam carência de estudos que investiguem preditores de natureza contextual que poderiam influenciar a expressão de competências no trabalho, com destaque para maior carência no setor público. Assim, acredita-se que seja viável a concepção do desenho do trabalho (enquanto variável explicativa) influenciando a expressão de competências gerenciais no setor público (variável critério).

Outros pesquisadores da área também recomendam investigações acerca dessa relação entre desenho de trabalho de gestores e a expressão de suas competências gerenciais. Entre as recomendações, estão as seguintes: (a) investigar como as características e o desenho do trabalho afetam as entregas pessoais e profissionais de gestores (resultados da expressão de competências) de modo que se possa melhor designá-los, contribuindo para os resultados organizacionais (Hee & Ling, 2011); (b) construir pontes empíricas entre o desenho do trabalho e a atuação gerencial, notadamente, no que tange à gestão e coordenação de equipes (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); (c) realizar análises aprofundadas dos efeitos das características do trabalho nos comportamentos, atitudes e desempenho (consequência das competências) dos profissionais (Bigot et al, 2014); (d) examinar como as relações entre as diversas perspectivas do desenho do trabalho interferem em resultados de nível individual, que são decorrentes da expressão de competências (Morgeson & Humphrey, 2006); e (e) identificar como o desenho de trabalho de líderes e gerentes, em diferentes contextos, pode proporcionar mudanças de comportamento na atuação gerencial e maior qualidade no trabalho (Ling & Toh, 2014).

Frente a essas justificativas, elabora-se a primeira hipótese desta pesquisa. **Hipótese 1: Características do desenho do trabalho de gestores públicos influenciam (H1a) ou explicam (H1b) a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais.**

Já a Etapa 2 baseia-se no argumento de Mintzberg (2010), que considera que, tradicionalmente, cabe aos gestores estruturar, programar e modelar o trabalho de subordinados, uma vez que as decisões do gestor e o planejamento por ele realizado influenciam e comunicam prioridades para sua equipe, unidade ou organização, apontando para uma agenda de ações consideradas mais importantes, conforme sua visão (Custódio, Machado, Ferreira, et al., 2013). Assim, é possível conceber uma relação contrária à apresentada na Etapa 1. Ou seja, enquanto, na Etapa 1, espera-se que o desenho de trabalho de gestores possa interferir no modo como eles consideram expressar competências gerenciais, na Etapa 2, considera-se que o modo como os servidores percebem essas competências em seus gestores interfere no desenho do trabalho desses servidores.

Grant, Fried e Juillerat (2011) consideram que o desenho de trabalho de funcionários é uma variável muito mais manejável por parte dos gerentes do que variáveis mais amplas, como cultura, estrutura, tecnologia, entre outras, o que confere ao desenho do trabalho uma extrema importância teórica e prática. Os gestores, portanto, têm condições de provocar mudanças em aspectos cruciais do trabalho dos funcionários, como autonomia, variedade de tarefas e no próprio significado da atuação dos trabalhadores (Choudhary, Kumar, & Philip, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006).

A investigação sobre a relação entre a expressão de competências gerenciais e o desenho de trabalho de colaboradores também encontra respaldo e recomendações na literatura, tais como: (a) futuros estudos voltados à percepção de subordinados quanto a aspectos do desenho de trabalho (em especial, autonomia e distribuição de poder) relacionando-os à atuação gerencial (Conceição, 2014); (b) pesquisa sobre as escolhas gerenciais e a liderança como antecedentes do desenho de trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017); e (c) estudos futuros, que vem sendo negligenciados na literatura, com uma visão mais complexa do desenho do trabalho, avaliando se a capacidade ou a habilidade de gestores determinam as características do trabalho dos colaboradores ou modificam essa relação (Morgeson & Humphrey, 2006).

Acrescente-se ainda que, em levantamento teórico, Parker, Wall e Cordery (2001) consideraram como antecessoras do desenho do trabalho as variáveis estilo de gestão, práticas de gestão de pessoas e programas de desenvolvimento gerencial, as quais estão relacionadas diretamente a competências gerenciais. Assim, como o rol apresentado pelos autores não é exaustivo, não seria exagero cogitar que as competências gerenciais de gestores públicos possam ser preditoras ou influenciadoras do desenho de trabalho de funcionários.

Com isso, tem-se a segunda hipótese deste estudo. **Hipótese 2: A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, influencia (H2a) ou explica (H2b) características do desenho do trabalho desses servidores.**

Com relação às Etapas 1 e 2, é importante salientar que tanto desenho do trabalho quanto competências gerenciais costumam ser influenciadas por variáveis sociodemográficas ou funcionais. No presente estudo, foram consideradas variáveis sociodemográficas os dados sobre sexo, idade, nível de escolaridade; já as variáveis funcionais abarcadas foram nível hierárquico do gestor, tipo de gratificação recebida (ou não) pelo servidor, cargo ocupado, tempo na organização e atividade predominante da unidade de lotação (meio ou finalística).

Como identificado em diversos estudos, a exemplo de gênero e faixa etária influenciando o desenho do trabalho (Parker, Morgeson, & Johns, 2017), gênero influenciando fatores do desenho do trabalho (Bigot, Fouquereau, Lafrenière et al., 2014), experiência, sexo e nível de escolaridade interferindo em competências gerenciais (Freitas, 2016; Odélius, Abbad, Resende et al., 2010), e experiência e nível instrucional influenciando competências gerenciais (Levenson, Stede, & Cohen, 2006), seria, no mínimo, negligente desconsiderar os possíveis efeitos dessas variáveis.

Para tanto, estabeleceram-se as seguintes hipóteses.

Hipótese 1c: Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam a autoavaliação de suas competências.

Hipótese 1d: Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam características do desenho de seus trabalhos.

Hipótese 2c: Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto características do desenho de seus trabalhos.

Hipótese 2d: Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto à expressão de competências de seus gestores.

Além das justificativas acadêmicas apresentadas para as hipóteses, o presente estudo se justifica social e institucionalmente na medida em que proporciona diagnósticos e identifica relações entre desenho do trabalho e competências gerenciais, podendo apontar necessidade de ajustes no desenho de trabalho de gestores, favorecendo uma maior expressão de suas competências gerenciais, e desencadeando, assim, reformulações nos desenhos de trabalho de servidores. Essas propostas de ajustes podem se configurar como mudanças na estruturação de carreiras, cargos, programas de desenvolvimento e políticas de gestão de pessoas no STJ, servindo como fundamentação para outros órgãos públicos.

Espera-se também que essas contribuições possam fomentar a realização de trabalhos mais desejáveis e mais satisfatórios aos servidores e gestores públicos, compatibilizando o trabalho com suas capacidades, competências, necessidades e interesses, e proporcionando, assim, maior motivação e comprometimento (Ng & Feldman, 2009) e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos produtos, serviços e informações disponibilizados à população (Ling & Toh, 2014).

Apresentadas as justificativas para o estudo, espera-se enfrentar o problema de pesquisa relativo à existência de recomendações e indícios teóricos, mas não sustentações empíricas que relacionem desenho do trabalho a competências gerenciais. Nesse sentido, pode-se elencar três perguntas de pesquisa que serão enfrentadas neste estudo: (1) O desenho do trabalho de gestores públicos brasileiros influencia e explica a expressão de suas competências gerenciais? (2) A percepção de servidores quanto à expressão de competências por parte dos gestores influencia e explica o desenho de trabalho desses servidores? E (3) quais variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores e de servidores explicam o desenho do trabalho e a expressão de competências gerenciais?

A partir dessa contextualização inicial do problema e das perguntas de pesquisa, este estudo assume como objetivo geral “Discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça”. Para o alcance desse objetivo estão definidos os seguintes objetivos específicos:

(1) discutir relações entre o desenho do trabalho de gestores do STJ e a expressão de suas competências gerenciais;

(2) discutir relações entre a percepção de servidores do STJ quanto à expressão de competências por parte dos gestores e o desenho de trabalho desses servidores;

(3) discutir relações entre variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores, o desenho de seus trabalhos e a autoavaliação de suas competências;

(4) discutir relações entre variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores, o desenho de seus trabalhos e a percepção deles quanto a expressão de competências de seus gestores.

Para a consecução desses objetivos o estudo está organizado em duas etapas: a primeira delas focando a percepção de gerentes, e a segunda a percepção de servidores, conforme as relações ilustradas nos modelos hipotéticos apresentados na Figura 29.

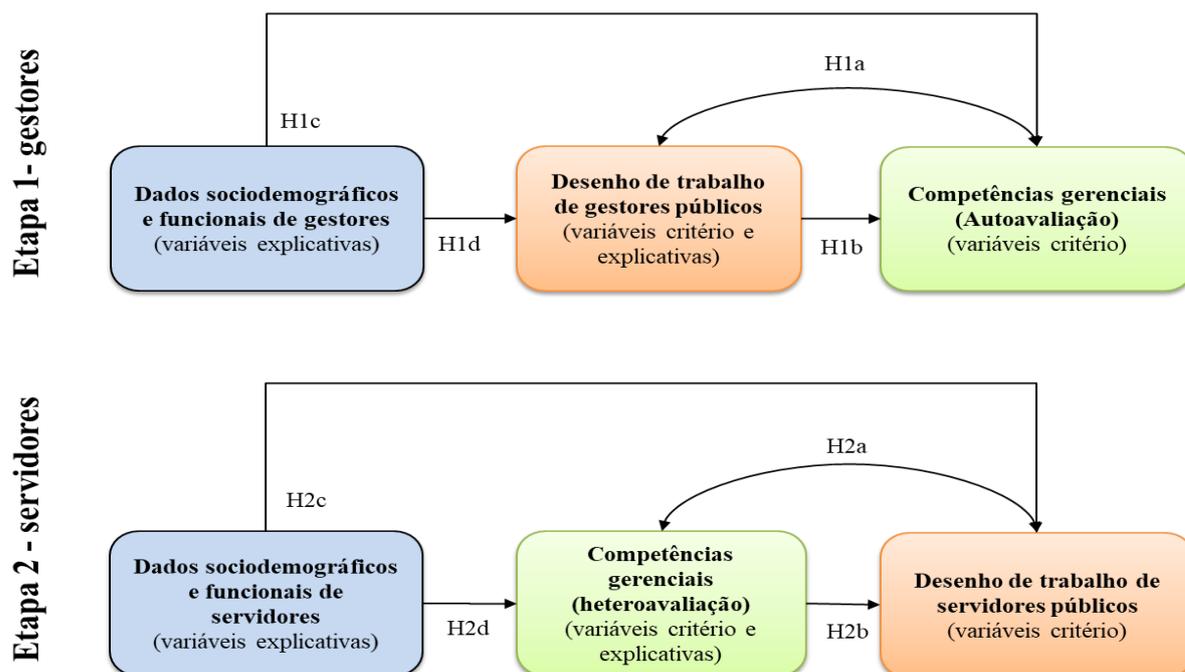


Figura 2929. Modelo Teórico Hipotético
Fonte: elaborada pelo autor

Delineados o contexto, as perguntas, o objetivo e as justificativas, este artigo contemplará, além desta introdução, o Referencial Teórico (apresentando as dimensões do desenho de trabalho e das competências gerenciais, por meio dos instrumentos aplicados, bem como suas relações teóricas e empíricas), o Método, a Apresentação e Discussão dos Resultados e, ainda, as Considerações Finais.

5.2 Referencial Teórico

5.2.1 Desenho do Trabalho Segundo o Work Design Questionnaire

Passando por uma evolução teórica e empírica de mais de cem anos, o desenho do trabalho é reconhecido atualmente como um conceito que abrange pelo menos dezoito elementos distintos, os quais, conjuntamente, revelam características motivacionais, sociais e contextuais do trabalho (Morgeson & Campion, 2003).

A partir de uma extensa revisão de literatura, Morgeson e Humphrey (2006) propuseram um novo instrumento de medida que subdivide dois desses dezoito elementos: a Autonomia, que passa a ser composta por três fatores (autonomia na programação, na tomada de decisão e no método de trabalho); e a Interdependência (que pode ser iniciada - quando o trabalho impacta em outros - ou recebida - quando o trabalho é afetado por outros). Com isso, o conceito de desenho do trabalho passou a compor 21 elementos, como definidos na Tabela 63.

Tabela 63.

Os 21 Elementos Constitutivos do Desenho do Trabalho

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
Características motivacionais do trabalho	Características da tarefa: como o trabalho em si é realizado, abrangendo ou não variedade de tarefas, e o nível de recursos associados a um trabalho específico.	Autonomia (programação tomada de decisão método de trabalho)	Grau em que o trabalho permite liberdade, independência e discricão para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas.
		Variedade de tarefas	Grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma ampla gama de tarefas no trabalho.
		Significado da tarefa	Grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho dos outros, seja dentro ou fora da organização.
		Identidade da tarefa	Grau em que um trabalho é exercido por completo, cujos resultados podem ser facilmente identificados.
		Feedback do trabalho	Grau em que o trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa.
	Características do conhecimento: os tipos de conhecimentos e habilidades requeridos de um indivíduo no contexto de trabalho.	Complexidade do trabalho	Grau em que as tarefas em um trabalho são complexas e difíceis de executar (requer habilidades de alto nível, mais exigentes mentalmente etc.).
		Processamento de informações	Grau em que um trabalho requer atenção e processamento de dados ou outras informações.
		Resolução de problemas	Grau em que um trabalho requer ideias ou soluções únicas e reflete um processamento cognitivo mais ativo. Isso envolve a geração de ideias ou soluções exclusivas ou inovadoras, o diagnóstico e a solução de problemas não rotineiros e a prevenção ou contenção de erros.
		Variedade de habilidades	Grau em um trabalho exige que um indivíduo use uma variedade de habilidades diferentes para concluí-lo.
		Especialização	Grau em que um trabalho envolve a execução de tarefas especializadas ou a posse de conhecimentos e habilidades especializados.
Características Sociais	Suporte Social		Grau em que um trabalho oferece oportunidades de aconselhamento e assistência de outras pessoas.
	Interdependência (Iniciada Recebida)		Grau em que um trabalho depende de outros ou que o trabalho de outros depende dele. A interdependência pode ser iniciada (quando o trabalho impacta em outros) ou recebida (quando o trabalho é afetado por outros).
	Interação fora da organização		Grau em que o trabalho exige que os funcionários interajam e se comuniquem com indivíduos externos à organização.
	Feedback de outros		Grau em que outras pessoas na organização fornecem informações sobre desempenho (por exemplo, colegas de trabalho e supervisores).
Características Contextuais	Ergonomia		Grau em que um trabalho permite postura ou movimento corretos ou apropriados.
	Exigências físicas		Grau de atividade física ou esforço exigido no trabalho.
	Condições de trabalho		Ambiente em que um trabalho é realizado: riscos à saúde, ruído, temperatura, limpeza etc.
	Uso de equipamentos		Variedade e complexidade da tecnologia e equipamentos utilizados em um trabalho.

Nota. Fonte: traduzido de Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017, p.5). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish journal of psychology*, 20(28), 1-30.

Face à sua abrangência e consistência, o WDQ tem sido traduzido e adaptado para diversos idiomas. No Brasil, foi traduzido por pesquisadores filiados a um grupo de trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) e publicado no âmbito da dissertação de mestrado de Guimarães (2017), que apresentou evidências de validade no contexto da educação pública. O instrumento foi também aplicado no contexto do Superior Tribunal de Justiça (STJ) por Freitas (2019b), alcançando excelentes índices de ajustamento (Qui-quadrado= 6564,997, p-valor=0; CFI=0,971; TLI=0,968; RNI=0,971; RMSEA=0,056; e SRMR= 0,057) e confiabilidade com alfa de Cronbach médio de 0,84. Os itens do WDQ-BR que foram utilizados no presente estudo estão apresentados na Tabela 76.

5.2.2 Escalas de Competências Gerenciais no Setor Público (auto e heteroavaliação)

Estudos sobre competências gerenciais se voltam, normalmente, a identificar dimensões, e mensurar e desenvolver competências necessárias aos gestores (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Freitas (2019a) desenvolveu uma escala de competências gerenciais para o setor público com base em dezesseis outras escalas anteriores, cujos itens foram submetidos à análise de conteúdo com categorização *a posteriori*, avaliação teórica e semântica por juízes, pré-teste, além de análises fatoriais exploratória e confirmatórias, e de confiabilidade.

Quando se estudam competências gerenciais, é recomendável não analisar a avaliação de uma única fonte, mas de atores diversos (superiores, subordinados, pares, consumidores de serviços, eleitores, reguladores, entre outros), já que, por definição, se trata de um comportamento observável por outros indivíduos (Kim, 2010; Rice, Robone, & Smith, 2010). Sabe-se que nem sempre há viabilidade metodológica para um estudo tão amplo, com tantas fontes, sob pena de ferir o princípio da parcimônia científica. Assim, é viável combinar a autoavaliação dos gestores com, pelo menos, mais uma fonte que, preferencialmente, pode ser a avaliação de subordinados, já que esses sujeitos costumam ter contato mais direto e mais frequente com gestores (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995), acarretando maior nível de validade comparada às demais (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2013).

Na Escala de Freitas (2019a), tanto o formato de autoavaliação quanto o de heteroavaliação por parte de servidores (com relação a seus superiores imediatos) subdividiram as competências do gestor público em três fatores: Processos e resultados; Relações humanas e inovação; e Interesse público, cujas definições constam da Tabela 64.

Tabela 64.

Definições para os Fatores

Nome do fator	Definição do fator
Processos e Resultados	Agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais.
Relações Humanas e Inovação	Conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras.
Interesse Público	Grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional, legalidade e transparência.

Nota. Fonte: Freitas, P. F. P. & Odellius, C. C. (2019a) Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: auto e heteroavaliação. Texto não publicado.

Assim como para a versão do WDQ-BR, também houve análise fatorial confirmatória com a ECGESP em estudo anterior no âmbito do STJ. O referido instrumento apresentou índices satisfatórios de ajustamento (Qui-quadrado= 468,74 e 918,020 com p-valores = 0; CFI=0,988 e 0,964; TLI=0,986 e 0,961; RNI=0,988 e 0,964; RMSEA=0,05 e 0,069; e SRMR=0,078 e 0,022) e de confiabilidade (alfas de Cronbach médios de entre 0,83 e 0,94) para os formatos de auto e heteroavaliação, respectivamente. Os formatos da ECGESP em autoavaliação (26 itens) e heteroavaliação (29 itens) estão disponibilizados na Tabela 77 e

Tabela 78, respectivamente.

5.2.3 Relações entre Desenho de Trabalho e a Atuação Gerencial

Inicialmente, vale esclarecer que não foram identificados estudos que tratem, de forma específica, de Desenho de trabalho e Competências Gerenciais concomitantemente, mas foram identificados estudos que tratam de Desenho de trabalho e temáticas afins a Competências Gerenciais, ou seja, estudos sobre a atuação de gestores de modo mais amplo, acessório ou indireto.

Boa parte desses estudos trata de relações entre desenho do trabalho e liderança, que é uma competência gerencial amplamente aceita e recorrente na literatura de competências gerenciais. Kirkman e Rosen (1999) e Tesluk e Mathieu (1999), por exemplo, consideram que a liderança possa influenciar diversas características do Desenho de trabalho, como a autonomia, a possibilidade de determinada equipe experimentar maior variedade de tarefas, exercitar mais o feedback, realizar trabalhos que considere mais significativos e tarefas com as quais se identifique.

Entre as abordagens de liderança, alguns dos estudos se referiam à Liderança Transformacional, que pressupõe motivação inspiradora, influência idealizada, estimulação intelectual e comportamentos de consideração individualizados (Piccolo & Colquitt, 2006). Astrauskaite, Notelaers, Medisauskaitel et al. (2014), por exemplo, constataram que liderança

transformacional fomenta características do trabalho como autonomia, feedback e identidade com a tarefa, bem como favorece um ambiente moral e ético em que o estresse e os conflitos são gerenciados, conferindo maior autoestima às pessoas e equipes.

Já Piccolo e Colquitt (2006) encontraram que seguidores de líderes transformacionais perceberam níveis mais altos das características de desenho do trabalho, como variedade, identidade, significado, autonomia e feedback (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 334). Pôde-se comprovar também que os líderes podem influenciar o modo como os seguidores percebem o desenho de seus trabalhos, recorrendo a novas linguagens, imagens e símbolos como ferramentas para comunicar o significado no trabalho (Salancik & Pfeffer, 1978; Smircich & Morgan, 1982). Esses autores consideram que os líderes transformacionais podem alterar a forma como determinados estressores são percebidos no trabalho dos seguidores como, por exemplo, o gestor pode escolher tratar e comunicar determinado estressor como "desafio" ou como "obstáculo" (LePine, LePine, & Jackson, 2004). Isso certamente influenciará o modo como os subordinados veem o desenho de seus trabalhos.

Além desses estudos que trataram da Liderança Transformacional, foram identificados outros estudos que analisam a liderança sob outros prismas, como a Liderança ética e a Qualidade da liderança exercida por gestores seniores.

Piccolo, Greenbaum, Hartog et al. (2010), recorrendo à escala de liderança ética de Brown, Treviño, e Harrison (2005), bem como ao modelo original de características do trabalho de Hackman e Oldham (1975), demonstraram que o efeito da liderança ética atua em dois componentes do desenho do trabalho: o significado da tarefa e a autonomia. Segundo os autores, esse fato interfere na motivação dos indivíduos, ou seja, na vontade de exercer determinado esforço evidenciado por indícios de melhoria no desempenho e nos comportamentos de cidadania organizacional.

Por sua vez, Buttigieg e West (2013) investigaram o efeito da qualidade da liderança exercida por gestores seniores no suporte social e no desenho do trabalho como um todo. A qualidade da liderança foi medida a partir do instrumento de Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2001), tendo sido o desenho do trabalho medido por cinco itens baseados no Job Diagnostic Survey, instrumento de Hackman & Oldham (1975). Pôde-se concluir, como principal resultado, que a qualidade da liderança da alta administração explicou 75% e 94% da variância do suporte social e do desenho do trabalho como um todo, respectivamente. Os autores concluíram ainda que a satisfação dos funcionários é explicada, entre outros fatores, pelo desenho do trabalho combinado com apoio social do gestor e dos colegas de trabalho.

Resultados semelhantes foram encontrados por Parker, Wubbenhorst, Young et al. (1999), os quais apontaram evidências de que gestores do alto escalão podem influenciar o ambiente de trabalho e a forma como os trabalhos estão desenhados, contribuindo, assim, para mudanças na cultura organizacional, sobretudo, quanto aos aspectos sociais. Esses autores recomendaram ainda que as pesquisas empíricas busquem e forneçam mais evidências sobre a extensão e a natureza da eficácia dos gestores na criação de um ambiente de trabalho saudável (Kelloway, Teed, & Prosser, 2008).

Além dos estudos sobre liderança, foram identificados outros que tratam de aspectos relacionados indiretamente a competências gerenciais. Todos consideram que a atividade gerencial interfere de algum modo, enquanto variável explicativa, no desenho e nas características do trabalho.

Griffiths, Cox, Karanika et al. (2006), ao desenvolverem e testarem as evidências de validade do Work Organisation Assessment Questionnaire (WOAQ) (Questionário de Avaliação da Organização de Trabalho), inseriram itens e fatores relacionados às mais conhecidas competências gerenciais. Muitos itens, por exemplo, retratam que a organização do trabalho perpassa a qualidade dos relacionamentos entre trabalhador e gestor e as políticas de reconhecimento e recompensa, abarcando itens que denotam a expressão de competências gerenciais, como comunicação, suporte, delegação, esclarecimento de objetivos, valores e procedimentos, motivação e feedbacks. Esses autores também evidenciaram que problemas relativos à qualidade dos relacionamentos com colegas ou com o gestor, bem como a carência de boas políticas de reconhecimento e recompensa, podem contribuir para prejuízos à saúde dos trabalhadores.

Por seu lado, Griffin (1981) encontrou indícios de que os gestores, mesmo não fazendo ajustes nas características objetivas do trabalho, podem influenciar a percepção dos subordinados sobre trabalho. Esse autor concluiu que houve grande convergência entre os comportamentos pretendidos pelos supervisores e as percepções dos funcionários sobre seus trabalhos, bem como que os gestores podem ter contribuído para que os funcionários percebessem o desenho de seus trabalhos de forma diferente.

Parker, Wall e Cordery (2001), com base na teoria e em análise do contexto organizacional contemporâneo, elencaram o estilo de gestão como uma das variáveis que podem interferir no desenho do trabalho. Embora estilo de gestão e competências gerenciais sejam variáveis distintas, a expressão recorrente ou o maior domínio de determinado grupo de competências gerenciais pode revelar os estilos pessoais de gestão, em outras palavras, é muito

provável que haja grande correlação entre essas variáveis. Estudos anteriores foram considerados como justificativa para inclusão do estilo de gestão como variável antecedente do desenho do trabalho, a exemplo de Pearson (1992) e Cordery (1999), que encontraram evidências de que, em oposição ao estilo diretivo de gestão, o estilo de liderança transformacional tende a proporcionar maior suporte afetivo e maior autonomia no desenho do trabalho, suscitando maior sucesso, sobretudo, junto a equipes de trabalho autônomas.

Registre-se também a contribuição de Griffiths (1999), o qual argumenta que estímulos à motivação, feedbacks e elogios, delegações equilibradas com relação a pressões e gestão da diversidade (nesse caso, com ênfase em integração de diferentes gerações) podem melhorar significativamente a motivação de trabalhadores, possibilitando resultados indiretos para a organização decorrentes da maior integração da equipe. Embora essa autora não mencione explicitamente o termo, todos esses aspectos citados referem-se a competências gerenciais.

Por fim, no que tange a uma relação mais distante entre as variáveis, vale relatar o estudo de Victor, Boynton e Stephens-Jahng (2000), os quais apresentaram evidências de que as organizações com maior proporção de funcionários com desenhos de trabalho em que se espera maior propensão à melhoria contínua obtiveram maior eficácia na gestão da qualidade total, visto que muitas das falhas de implantação e efetividade dos programas de qualidade total se deveram a falhas no desenho de trabalho. Além disso, os autores concluíram que os trabalhadores, mediante reformulação do desenho de seus trabalhos, passam de uma atividade de produção padronizada para atividades em que a melhoria contínua é uma constante e experimentam, assim, menos estresse e maior satisfação em trabalhar.

Ling e Toh (2014) também identificaram características do trabalho que impulsionaram resultados pessoais e profissionais de gestores em Cingapura. Seus achados apontaram que algumas características do trabalho estão significativamente relacionadas aos resultados dos gestores: variedade de habilidades, tarefas com alto grau de identidade (começo, meio e fim), tarefas consideradas significativas, autonomia, feedback e atendimento a necessidades de crescimento do gestor. Esses autores evidenciaram ainda que uma comunicação de qualidade e a gestão de equipes, que são competências gerenciais, estão significativamente associadas a boa parte dos resultados pessoais e profissionais dos gestores. Segundo esses autores, é recomendável que se realizem reuniões periódicas com a equipe, facilitando o processo de comunicação e o compartilhamento de informações, que são aspectos que também estão incluídos no escopo das competências gerenciais.

Apresentados os principais achados que tratam de relações entre atuação gerencial e desenho do trabalho, vale registrar que as pesquisas parecem ter contribuições, mas isoladas, sem complementaridade. Mesmo depois da publicação de estudos amplos que identificaram inúmeras variáveis que se relacionam com o Desenho de trabalho, a exemplo de Grant, Fried e Juillerat (2011), Parker, Broeck, & Holman (2017) e Parker, Wall e Cordery (2001), não há uma investigação sistemática dessas variáveis em uma agenda de pesquisa sequencial e contínua.

O que se pode depreender das análises desses estudos é que desenho do trabalho e aspectos relacionados a competências gerenciais estão relacionadas também em estudos empíricos, reforçando as relações teóricas e as justificativas apresentadas na Introdução. Em síntese, os estudos apontaram que a forma de liderança e o estilo de gestão podem influenciar características do desenho de trabalho (como autonomia, variedade de tarefas, identidade da tarefa, feedback, e significado da tarefa) ou o modo como a equipe as percebem. De outro lado, os estudos empíricos apontaram também que o desempenho decorrente da atuação de gestores é fruto de um desenho de trabalho em que há variedade de habilidades, tarefas com alto o grau de identidade (começo, meio e fim), e tarefas consideradas significativas, com autonomia e feedback (Ling & Toh, 2014).

5.3 Método

O estudo caracteriza-se como quantitativo, com delineamento correlacional, de natureza exploratória-explicativa, com escopo relativo a um estudo de caso único holístico e recorte transversal (Creswell, 2013; Gressler, 2007; Jung, 2011; Richardson, 2010; Santos, 2002; Yin, 2013).

5.3.1 Lócus, População e Amostra

O estudo foi realizado no STJ, órgão público do Poder Judiciário brasileiro que é responsável por solucionar definitivamente os casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada (trabalhista, eleitoral e militar), bem como por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil (Freitas, Poncioni, & Odélius, 2015). Realizar este estudo no STJ vai ao encontro das recomendações de realização de pesquisas na Administração de Tribunais (Guimarães, Odélius, Medeiros, & Santana, 2011), adicionado o

fato de que se trata de um órgão de grande porte, relevância social, notoriedade e repercussão em veículos de comunicação.

Atualmente, o STJ tem um quadro com 2.898 servidores públicos ativos, dos quais 342 atuam como gestores públicos, tendo sido todos convidados a participar da pesquisa, caracterizando-se o estudo como do tipo censitário (Bolfarine & Bussab, 2005). Enquanto os gestores se envolvem, principalmente, com a gestão dos subordinados e a tomada de decisão relativa à unidade que gerencia, a depender do nível hierárquico (estratégico, tático e operacional), os servidores exercem trabalhos técnicos ou de análise, de natureza jurídica, administrativa ou especializada, podendo também prestar assistência ou assessoramento a gestores, fazendo jus, nesses casos, a uma gratificação, que é maior no caso dos assessores, pois eles exercem trabalhos de maior complexidade em comparação aos assistentes.

Quanto à caracterização da amostra, a Tabela 65 resume as principais informações a respeito dos respondentes. Para melhor detalhamento, as informações foram distribuídas em dois grupos: gestores e servidores.

Tabela 65.

Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Gestores		Servidores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Tipo de participante	Gestor Estratégico	34	13,99%	0	0,00%
	Gestor Tático	51	20,99%	0	0,00%
	Gestor Operacional	158	65,02%	0	0,00%
	Servidor Assessor	0	0,00%	100	15,34%
	Servidor Assistente	0	0,00%	323	49,54%
	Servidor sem gratificação	0	0,00%	229	35,12%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Sexo	Feminino	102	41,98%	367	56,29%
	Masculino	141	58,02%	285	43,71%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Idade	20-29	3	1,23%	41	6,29%
	30-39	54	22,22%	215	32,98%
	40-49	100	41,15%	219	33,59%
	50-59	84	34,57%	170	26,07%
	60-69	2	0,82%	7	1,07%
	Total	243	100,00%	652	100,00%

Continua...

Conclusão... Tabela 65 - Caracterização da Amostra

Variável	Categoria	Gestores		Servidores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	0	0,00%	1	0,15%
	Ensino Médio	6	2,47%	34	5,21%
	Ensino Superior	45	18,52%	145	22,24%
	Especialização	179	73,66%	438	67,18%
	Mestrado	13	5,35%	32	4,91%
	Doutorado	0	0,00%	2	0,31%
	Total		243	100,00%	652
Cargo ocupado	Analista Judiciário	90	37,04%	279	42,79%
	Técnico Judiciário	135	55,56%	348	53,37%
	De outro órgão	14	5,76%	22	3,37%
	Sem vínculo efetivo	4	1,65%	3	0,46%
	Total		243	100,00%	652
Tempo de STJ	0-9	69	28,40%	321	49,23%
	10-19	88	36,21%	176	26,99%
	20-29	80	32,92%	136	20,86%
	30-39	6	2,47%	19	2,91%
	Total		243	100,00%	652
Atividade predominante da unidade de lotação	Atividade finalística	101	41,56%	327	50,15%
	Atividade-meio	142	58,44%	325	49,85%
	Total		243	100,00%	652

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Entre os gestores, a maioria dos respondentes pertenciam ao nível hierárquico operacional, são do sexo masculino, entre 40 e 49 anos, com pós-graduação *latu sensu*, com cargo efetivo de técnico judiciário, contando mais de dez anos de atuação no STJ e lotados em unidades que exercem, predominantemente, atividades-meio (suporte administrativo).

Já entre os servidores prevaleceram os respondentes com funções comissionadas de complexidade e gratificação mais baixas (assistentes), do sexo feminino, com idade também entre 40 e 49 anos, e escolaridade a nível de especialização, lotados em cargo de técnico judiciário, com menos de dez anos de atuação no STJ, e atuam em áreas voltadas predominantemente a atividades finalísticas (diferença apenas ligeiramente superior em relação à área-meio).

De um modo geral, a amostra reflete a composição da população de maneira aproximada para boa parte das características coletadas. A população, por exemplo, também se constitui, em sua maioria, de profissionais com escolaridade em nível de especialização (62%) e idade entre 40 e 49 anos (33%), mas o percentual de servidores do sexo masculino é maior (52%) que

o feminino. De qualquer forma, é possível afirmar que a composição da amostra abrange a multiplicidade de grupos e características funcionais, viabilizando, assim, as análises do presente estudo.

5.3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados caracteriza-se como levantamento de opiniões, por meio eletrônico, e ficou ativa entre 17/07/2011 e 21/08/2018. Os instrumentos WDQ-BR e ECGESP foram aplicados por meio de questionário eletrônico encaminhado diretamente aos e-mails dos servidores, os quais foram obtidos com autorização do órgão.

A partir de uma amostragem flexível, voluntária e por adesão, responderam ao questionário 895 participantes do STJ (taxa de retorno de 30,88%).

No âmbito do presente estudo, não foram aplicados os 14 itens do WDQ-BR relativos às características contextuais, assim, o instrumento contou com 63 itens agrupados em 17 fatores. Em relação a esse instrumento, os respondentes foram convidados a assinalar o grau de concordância quanto à presença de determinadas características do seu trabalho no STJ. Já a ECGESP foi aplicada em sua integralidade e os respondentes assinalavam os itens a partir da assertiva “Eu expresso com excelência as seguintes competências gerenciais” ou “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais”, nos formatos de auto e heteroavaliação, respectivamente.

Para ambos os instrumentos, a resposta era assinalada numa escala Likert de 5 pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente, com a possibilidade de indicar também que determinada característica do trabalho ou determinada competência gerencial não se aplica ao seu contexto.

Conforme recomendação de Harvey, Billings, e Nilan (1985), Idaszak e Drasgow (1987) e Taber e Taylor (1990), os itens foram dispostos de modo organizado, com base nos fatores validados no próprio contexto do STJ em estudos anteriores, ou seja, os itens não estavam “embaralhados” de forma aleatória, visando à simplificação do formulário de coleta e ao fomento à consistência interna e à estabilidade na estrutura fatorial.

5.3.3 Procedimentos de Análise de Dados

Finalizada a coleta, os dados foram processados nos softwares o SPSS Statistics - Versão 22 e RStudio – Versão 1.1.383, tanto para os tratamentos iniciais, quanto para a análise de dados propriamente dita

Importante destacar que não houve valores ausentes propriamente ditos, pois havia obrigatoriedade de respostas para os itens do WDQ-BR e da ECGESP. Houve, no entanto, 3% das respostas assinaladas como ‘Não se Aplica’, sendo 2,5% com relação aos gestores e 3,2% em relação aos servidores. Em que pese esses percentuais serem baixos, optou-se por equipará-los a valores ausentes, analisá-los mediante Missing values analysis – MVA, e estimá-los com o método Linear trend at point (tendência linear no ponto), reduzindo limitações às futuras análises (Jesus & Laros, 2004).

Com relação aos casos extremos, recorreu-se ao MVA, gráficos Boxplot, cálculo da distância Mahalanobis, medidas DFFITS e DFBETA, e distância de Cook (Field, 2009). Entre os respondentes, 243 exercem atividades de natureza gerencial, mas foram descartados um *outlier* multivariado e um gestor com menos de um ano de atuação no órgão, considerando que o conhecimento do trabalho seria condição indispensável para a coerência das respostas. Dentre os 652 servidores respondentes, foram excluídos dezessete *outliers* multivariados e catorze servidores com menos de um ano de STJ. Assim, a amostra definitiva foi de 241 gestores e 621 servidores, totalizando 862 indivíduos. Mesmo com as exclusões, foi atendido o mínimo de cinco observações por item do instrumento (Bentler & Chou, 1987).

Para análise dos pressupostos estatísticos, foram realizados os Testes de Shapiro-Wilk e de Mardia (normalidade), Teste de Levene (homoscedasticidade), e correlação bivariada de Tau de Kendall e VIF - Variance Inflation Factor (linearidade e multicolinearidade) (Field, 2009; Hair et al., 2009; Pasquali, 2010). Para ambos os instrumentos, detectou-se que as distribuições dos dados eram desprovidas de normalidade e que não havia evidências para rejeição da hipótese de homoscedasticidade. Com relação ao WDQ-BR, cerca de 75,8% das relações foram lineares, e somente uma correlação sinalizou multicolinearidade (Pasquali, 2010) com associação de 0,918 entre os itens “O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição” e “O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição”. A VIF também detectou multicolinearidade para este último item (Pasquali, 2010). Com relação à ECGESP, houve linearidade para a heteroavaliação, mas para a autoavaliação, não se pôde atestar a hipótese de linearidade. De qualquer forma, as

relações bivariadas entre os itens na autoavaliação não atingiram o patamar crítico de 0,900, que sinalizaria a multicolinearidade (Pasquali, 2010).

Essas condições na distribuição dos dados, juntamente com o objetivo e as hipóteses a serem testadas, nortearam as escolhas dos métodos mais apropriados para análise das hipóteses testadas no presente estudo, as quais estão apresentadas na Tabela 66.

Tabela 66.

Hipóteses e Respectivas Técnicas de Análise de Dados

Etapa	Hipótese	Técnica de Análise
Etapa 1 - gestores	Hipótese 1a Características do desenho do trabalho de gestores públicos influenciam a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais	Análise de Correlação de Kendall-Tau
	Hipótese 1b Características do desenho do trabalho de gestores públicos explicam a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais	Modelagem de Equações Estruturais
	Hipótese 1c Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam a autoavaliação de suas competências.	Regressão Logística
	Hipótese 1d Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam características do desenho de seus trabalhos.	Regressão Logística
Etapa 2 - servidores	Hipótese 2a A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, influencia características do desenho do trabalho desses servidores.	Análise de Correlação de Kendall-Tau
	Hipótese 2b A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, explica características do desenho do trabalho desses servidores.	Modelagem de Equações Estruturais
	Hipótese 2c Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto características do desenho de seus trabalhos.	Regressão Logística
	Hipótese 2d Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto à expressão de competências de seus gestores.	Regressão Logística

Nota. Fonte: elaborada pelo autor

Quanto à análise de correlação utilizada nas hipóteses H1a e H2a, poderiam ser aplicados os coeficientes de correlação de Spearman ou de Kendall-Tau, já que ambos são apropriados para distribuições não-paramétricas. Assim, optou-se pelo coeficiente de Kendall-Tau por ser mais representativo da população e mais preciso (Field, 2009; Howell, 2012).

Quanto à Modelagem de Equações Estruturais - MEE utilizada nas hipóteses H1b a H2b, há que se ressaltar que seu uso é muito comum em estudos com delineamento correlacional, sobretudo, quando há múltiplas variáveis e diversas relações a serem testadas e mensuradas (Pilati & Laros, 2007), como é o caso da presente pesquisa. Embora a normalidade seja

considerada um dos pressupostos desse método, tem-se recomendado, sobretudo, para pesquisas da área das ciências sociais, agregar a essa técnica o uso do estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto (Robust Weighted Least Squares), que se baseia em correlações policóricas (polychoric correlations), pois seu bom desempenho não se limita a dados estritamente normais, diante de sua robustez (Flora & Curran, 2004; Rigdon & Ferguson, 1991). Esse estimador também é recomendável para quando os dados são coletados como variáveis discretas em uma escala de concordância Tipo Likert (discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente), mas se referem, na verdade, a dados contínuos, assim como no caso do presente estudo.

Para verificar a qualidade do ajuste dos modelos testados, verificou-se o R^2 (coeficiente de determinação), que representa o percentual do quanto a variância de uma variável é explicada por outra, num intervalo entre 0 e 100% (Field, 2009). Os modelos para cada uma das hipóteses foram testados duas vezes: a primeira, para a identificação de relações significativas, e a segunda, apenas com as relações significativas identificadas na etapa anterior.

E, por fim, para as hipóteses H1c, H1d, H2c e H2d, inicialmente, cogitou-se utilizar MEE para verificar essas relações, mas, como são muitas variáveis demográficas e funcionais, não haveria quantitativo de amostra suficiente capaz de permitir as devidas análises, sobretudo, para os gestores. Assim, recorreu-se à Regressão logística com estimação pelo método da máxima verossimilhança com o objetivo de verificar o poder de explicação das variáveis sociodemográficas e funcionais sobre as variáveis do WDQ-BR e da ECGESP.

Para a determinação de quais variáveis independentes permaneceriam no modelo logístico, utilizou-se o critério de maior redução do valor de menos duas vezes o logaritmo da verossimilhança (-2LL), e para analisar a contribuição das variáveis independentes, recorreu-se ao nível de significância (p-valor), baseada no teste de Wald (Field, 2009; Hair et al., 2009). Já para verificar o ajustamento do modelo logístico, analisou-se o índice de Hosmer e Lemeshow (2000), cuja hipótese nula indica que o modelo especificado se ajusta bem à distribuição dos dados. Ao utilizar o nível de significância igual a 5%, a hipótese nula é rejeitada para os casos em que o p-valor for menor que 0,05.

Vale ressaltar que a Regressão Logística revela bom desempenho em distribuições sem normalidade e permite analisar variáveis independentes politômicas (como escolaridade), dicotômicas (como sexo) e contínuas (como idade) (Field, 2009; Hair et al., 2009). O único contratempo para a presente pesquisa é que a Regressão logística é apta para variáveis dependentes categóricas dicotômicas. Assim, a partir da análise dos intervalos interquartílicos

da distribuição dos dados e buscando equilibrar a quantidade de respondentes entre os grupos, procedeu-se a uma recodificação das respostas para ambos os instrumentos, separando os que responderam “Concordo totalmente” (resposta 5) dos demais (respostas 1 a 4). No caso do WDQ-BR, os que concordam totalmente são os que consideram que determinada característica está extremamente presente no seu trabalho. No caso da ECGESP, os que concordam totalmente são os que consideram que determinada competência gerencial é expressa com extrema excelência, ou por si próprio (na autoavaliação), ou por seu superior imediato (na heteroavaliação) (Field, 2009; Hair et al., 2009).

Para verificação das Hipóteses 1c, 1d (relativa a gestores) e 2c e 2d (relativa a servidores), utilizou-se Regressão Logística. Diferentemente da MEE, a Regressão logística não trabalha com percentuais de explicação, mas com a definição de “chance estatística”, que é a probabilidade de algo ocorrer dividida pela probabilidade de algo não ocorrer. Nesse sentido, os achados se baseiam na chance de os fatores analisados aumentarem ou diminuïrem (de forma significativa) a depender das categorias contidas nas variáveis sociodemográficas e funcionais.

Em todas as análises baseadas na Regressão logística, as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, nível de escolaridade) e as funcionais (tipo de participante, cargo ocupado, tempo de STJ, atividade predominante da unidade de lotação) foram consideradas variáveis explicativas, e todas as variáveis de competências gerenciais em autoavaliação (**H1c**) e heteroavaliação (**H2d**), e desenho de trabalho de gestores (**H1d**) e de servidores (**H2c**) foram consideradas como variáveis critério.

5.4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados foram apresentados e discutidos para cada uma das etapas. Inicialmete, na Etapa 1, as análises estão concentradas na percepção dos gestores, seja quanto às suas competências, seja em relação ao desenho de seus trabalhos, bem como em seus dados sociodemográficos e funcionais.

A Tabela 67 se dedica a explicitar os coeficientes de correlação(τ) e os respectivos p-valores, subsidiando a verificação da **Hipótese 1a**.

Tabela 67.

Correlações entre Desenho de Trabalho e autoavaliação de Competências Gerenciais

Desenho do trabalho	Processos e resultados		Relações humanas e inovação		Interesse público	
	τ	p-valor	τ	p-valor	τ	P-valor
Autonomia na tomada de decisão	0,0752	0,178	0,1812	0,001	0,1151	0,052
Variedade das tarefas	0,184	0,001	0,2534	0,000	0,2491	0,000
Significado das tarefas	0,2982	0,000	0,2708	0,000	0,1936	0,001
Identidade da tarefa	0,3171	0,000	0,2121	0,000	0,1767	0,003
Feedback do trabalho	0,2541	0,000	0,2151	0,000	0,1011	0,089
Processamento de informações	0,1877	0,001	0,2431	0,000	0,2352	0,000
Resolução de problemas	0,0757	0,159	0,242	0,000	0,1588	0,005
Variedade de habilidades	0,1139	0,043	0,2409	0,000	0,1332	0,025
Especialização	0,0334	0,541	0,1955	0,000	0,0931	0,108
Suporte social	0,1904	0,001	0,2175	0,000	0,2863	0,000
Interdependência recebida	0,1601	0,005	0,1565	0,007	0,1236	0,039
Feedback de outras pessoas	0,2153	0,000	0,1793	0,002	0,1116	0,062

Nota. Fonte: dados da pesquisa. P-valores hachurados representam correlações significativas ainda que de magnitude desprezível. Correlação em negrito e com borda destacada possui magnitude baixa, mas não é desprezível.

Os resultados confirmam a **Hipótese 1a**, apresentando evidências de que alguns fatores do desenho do trabalho de gestores públicos influenciam a expressão de suas competências gerenciais em autoavaliação. Entretanto, não houve correlações significativas para os fatores Autonomia no planejamento, Autonomia nos métodos de trabalho, Complexidade do trabalho, Interdependência iniciada e Interação fora da organização. Todas os p-valores inferiores a 0,005 foram hachurados, possibilitando a identificação das correlações significativas, embora a maioria delas apresente coeficientes de correlação desprezíveis (menores que 0,300), os quais não serão analisados (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

A correlação em negrito é a única não desprezível, revelando que a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados está associada à Identidade da tarefa. De um lado, é possível inferir que os gestores que se consideram mais competentes em gerir processos e resultados costumam também reconhecer que seus trabalhos são caracterizados pela Identidade da tarefa. De outro lado, a Identidade da tarefa (trabalho com início, meio e fim definidos) pode ser um facilitador para que gestores expressem competências gerenciais relativas a Processos e resultados (Ling & Toh, 2014). É possível que esse resultado se deva aos itens do fator Processos e Resultados, que se voltam ao estabelecimento de metas, planejamento, monitoramento do trabalho e do desempenho das pessoas, e organização.

Acredita-se que seja mais fácil planejar, organizar e monitorar trabalhos com começo, meio e fim definidos e que esse seja um provável motivo para a associação entre esses fatores.

A Tabela 68 se dedica a explicitar as variáveis explicativas e critério que se mantiveram em cada modelo, os coeficientes de determinação (R^2), o resultado da estimativa, o erro padrão e os respectivos p-valores como base para análise da Hipótese H1b. Vale destacar que, em todos os resultados que seguem, optou-se por explicitar apenas os achados significativos (com p-valores $<0,005$), diante da quantidade considerável de variáveis analisadas.

Com relação à **Hipótese 1b**, restou confirmada a existência de variáveis do desenho do trabalho de gestores públicos que explicam a expressão de suas competências gerenciais, conforme equações estruturais explicitadas a seguir:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Processos e resultados} = (0,084 * \text{Complexidade do trabalho} + 0,037) + (0,186 * \text{Identidade da tarefa} + 0,059) + (0,197 * \text{Significado da tarefa} + 0,065) \\ \\ \text{Relações humanas e inovação} = (0,311 * \text{Significado da tarefa} + 0,053) + (0,148 * \text{Solução de problemas} + 0,038) \\ \\ \text{Interesse Público} = (0,173 * \text{Processamento de informações} + 0,049) + (0,057 * \text{Solução de problemas} + 0,034) + (0,242 * \text{Suporte social} + 0,048) - (0,080 * \text{Variedade de habilidades} + 0,037) \end{array} \right.$$

A Tabela 68 resume os achados para a hipótese H1b.

Tabela 68.

Desenho de Trabalho de Gestores Explicando Autoavaliação de Competências Gerenciais

Desenho de Trabalho de gestores (explicativa)	Competências gerenciais em autoavaliação (critério)	R^2	Estimativa	Erro-padrão	P-valor
Complexidade do trabalho	Processos e resultados	19,30%	0,084	0,037	0,026
Identidade da tarefa			0,186	0,059	0,002
Significado da tarefa			0,197	0,065	0,002
Significado da tarefa	Relações humanas e inovação	27%	0,311	0,053	$< 0,001$
Solução de problemas			0,148	0,038	$< 0,001$
Processamento de informações	Interesse público	21,40%	0,173	0,049	$< 0,001$
Solução de problemas			0,057	0,034	0,093
Suporte social			0,242	0,048	$< 0,001$
Variedade de habilidades			-0,08	0,037	0,031

Nota. Fonte: dados da pesquisa

No contexto do STJ, sete das dezessete possíveis características do trabalho têm algum poder de explicação para a autoavaliação da expressão de competências gerenciais. No trabalho dos gestores, a percepção quanto à Significado da tarefa, Identidade da tarefa e Complexidade do trabalho dos gestores, conjuntamente, explica 19,30% do quanto eles consideram expressar competências gerenciais voltadas a Processos e resultados. Já a visão deles quanto ao Significado da tarefa e à Solução de problemas em seus trabalhos explica 27% do que eles consideram expressar competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação. E os fatores Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades e Suporte social, vistos conjuntamente, e na visão dos gestores, explicam 21,4% da expressão de suas competências gerenciais voltadas ao Interesse público.

Por não terem sido identificados estudos anteriores específicos acerca das relações abordadas neste estudo exploratório, as discussões apresentadas se pautam nos resultados dos estudos abordados no referencial teórico. O achado mais próximo a esse é o de Ling e Toh (2014), que encontrou, em um estudo com gestores em Cingapura, que Variedade de habilidades, Identidade da tarefa, Significado da tarefa, entre outras características do trabalho, favorecem os resultados dos gestores. Considerando que resultados gerenciais são consequências de suas competências entregues, é possível afirmar que o presente estudo dá suporte aos achados de Ling e Toh (2014).

De maneira geral, esses resultados ratificam a expectativa de que o desenho de trabalho contribui para a explicação de competências gerenciais, sendo esse um argumento levantado por Griffiths, Cox, Karanika, Khan, e Tomás (2006) e por Victor, Boynton, e Stephens-Jahng, (2000), que consideravam que o desenho do trabalho poderia incitar uma nova atuação por parte dos indivíduos, exigindo a expressão de novos comportamentos, papéis e responsabilidades.

Diante desses achados, é recomendável que o trabalho gerencial possa requerer conhecimentos mais complexos, habilidades diversificadas para lidar com múltiplas informações e soluções inovadoras e, ainda, contar com o apoio e os conselhos de pares e superiores hierárquicos. Adicionalmente, sempre que possível, os trabalhos deveriam se caracterizar por ter início, meio e fim definidos, e que esse fim estivesse relacionado com algum impacto na vida de outras pessoas, de dentro ou de fora da organização, e nos casos em que isso não seja possível, bem como que políticas fossem estabelecidas para lidar com os impactos não desejados das características do trabalho. Em um contexto mais favorável, como o descrito, espera-se que os gestores sejam mais capazes de expressar suas competências gerenciais.

Com relação à **Hipótese 1c**, as variáveis área de atuação, nível hierárquico do gestor e sexo mostraram-se significativas para explicação da autoavaliação de competências gerenciais, nos termos da Tabela 69.

Tabela 69.

Elementos da Regressão Logística para a H1c

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categoria parâmetro	Categoria alternativa	Fator	Estimativa	Chance	Erro Padrão	Estatística de Wald	Estatística de Wald (p-valor)	Índice de Hosmer e Lemeshow (χ^2)	Índice de Hosmer e Lemeshow (p-valor)
Área de atuação	gestor área-meio	gestor área-fim	Processos e resultados	3,325	2,32	0,3621	9,183	0,001	9,1651	0,328
			Relações humanas e inovação	2,429	1,43	0,3425	7,092	0,010	7,1672	0,518
Nível hierárquico do gestor	gestor estratégico	gestor operacional	Processos e resultados	0,350	-0,65	0,5341	0,655	0,049	9,1651	0,328
			Relações humanas e inovação	0,356	-0,64	0,5000	0,712	0,039	7,1672	0,518
		gestor tático	Interesse público	4,473	3,47	0,7281	6,143	0,040	3,6717	0,885
Sexo	gestora (feminino)	gestor (masculino)	Processos e resultados	0,458	-0,54	0,3422	1,338	0,022	5,2302	0,732

Nota. Fonte: dados de pesquisa

Em se tratando da área de atuação, gestores da área-fim têm maiores chances de assinalarem em autoavaliação que concordam totalmente que expressam com excelência competências gerenciais voltadas a Processos e resultados, bem como a Relações humanas e inovação, em comparação aos gestores da área-meio.

Quanto ao nível hierárquico, gestores operacionais têm menores chances de assinalarem em autoavaliação que concordam totalmente que expressam competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e a Relações humanas e inovação em comparação aos gestores estratégicos. Embora se acompanhe o entendimento de que competências gerenciais são transversais por natureza (Çizel, Anafarta e Sarvan, 2007; Le Deist & Winterton, 2005; Suutari & Viitala, 2008), em função dos níveis de exigência e dos resultados que se pretende alcançar, podem ser esperados diferentes níveis de expressão de competências gerenciais entre os níveis hierárquicos. Gestores que chegam ao nível estratégico, normalmente, já detêm experiências anteriores na carreira, elevando a sua expressão bem-sucedida de competências gerenciais (Mau, 2015).

Com relação ao Fator 2 – Relações humanas e inovação, esse achado é compatível com a proposição de Katz (1955), autor seminal que sustentou que, à medida que se eleva o nível hierárquico, são mais requeridas habilidades humanas e conceituais (Lopes, Fialho, Leonardi et al., 2010). Já com relação aos gestores táticos, que têm chances 3,47 vezes maiores que os gestores estratégicos de expressarem com excelência competências gerenciais voltadas ao Interesse público, não foram identificadas na literatura possíveis justificativas para a discrepância entre esses dois níveis no que se refere a essas competências voltadas. Assim, fazem-se necessários estudos complementares nesse sentido.

Quanto ao sexo, os gestores homens têm 0,54 menos chances de assinalarem em autoavaliação que concordam totalmente que expressam competências gerenciais voltadas a Processos e resultados se comparados às mulheres. Esse achado é compatível com os de Cardoso (2014) e Silva, Gil, e Okabayashi (2014), que já haviam sinalizado que mulheres, quando comparada aos homens, são ou se consideram mais competentes com relação a planejamento, organização, formulação de alternativas para resolver problemas e identificar oportunidades, bem como estabelecimento de estratégias para alcance de resultados e superação de desafios, que são aspectos abarcados nos itens do Fator 1 – Processos e resultados.

Por fim, pôde-se concluir que o grupo de gestores que se considera totalmente competente em Processos e resultados se caracteriza por ser da área-fim, de nível estratégico e do sexo feminino. Enquanto que o grupo de gestores que se considera totalmente competente em Relações humanas e inovação se caracteriza por ser da área-fim e de nível estratégico. Já o grupo de gestores que se considera totalmente competente em relação ao Interesse público se caracteriza também por ser do nível tático.

Com relação à **Hipótese 1d**, as variáveis funcionais área de atuação e nível hierárquico do gestor mostraram-se significativas para explicação do desenho de trabalho dos gestores, nos termos da Tabela 70.

Tabela 70.

Elementos da Regressão Logística para a H1d

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categoria parâmetro	Categoria alternativa	Fator	Estimativa	Chance	Erro Padrão	Estatística de Wald	Estatística de Wald (p-valor)	Índice de Hosmer e Lemeshow (χ^2)	Índice de Hosmer e Lemeshow (p-valor)
Área de atuação	gestor área-meio	gestor área-fim	Feedback dos outros	5,738	4,74	0,5469	10,492	0,001	8,8189	0,357
			Identidade da tarefa	3,332	2,33	0,3256	10,233	0,000	5,7749	0,672
			Interdependência iniciada	2,037	1,04	0,3424	5,949	0,038	3,0909	0,928
			Interdependência recebida	2,003	1,00	0,3073	6,518	0,024	3,828	0,872
			Significado da tarefa	3,797	2,80	0,3072	12,360	0,000	3,7144	0,881
Nível hierárquico do gestor	gestor estratégico	gestor operacional	Complexidade do trabalho	0,295	-0,71	0,5825	0,506	0,036	9,2383	0,322
			Processamento de informações	0,220	-0,78	0,4862	0,452	0,002	4,2264	0,836
			Solução de problemas	0,144	-0,86	0,5820	0,247	0,001	7,0488	0,531
			Variedade de habilidades	0,229	-0,77	0,4985	0,459	0,003	7,2206	0,513
			Variedade de tarefas	0,362	-0,64	0,4757	0,761	0,033	3,153	0,741
		gestor tático		Interdependência recebida	3,979	2,98	0,5803	6,857	0,017	3,828

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à área de atuação, a regressão logística apontou que gestores da área-fim têm 4,74 vezes mais chances de assinalar “concordo totalmente” que o Feedback dos outros é uma das características do seu trabalho quando comparados aos gestores da área-meio. Essa mesma interpretação pode ser extrapolada para os fatores Identidade da tarefa, Interdependência iniciada, Interdependência recebida e Significado da tarefa. Em todos esses casos, os valores da área-fim excederam os da área-meio. Embora buscadas, não foram encontradas possíveis justificativas para os gestores da área-fim perceberem alto grau de Feedback por parte de seus superiores ou pares, por isso são recomendáveis estudos com esse objetivo.

Quanto às interdependências (iniciada e recebida), gestores da área-fim parecem depender mais do trabalho de outros e vice-versa, seja por parte de sua equipe na elaboração das minutas de decisões judiciais, seja por parte dos Ministros que, de fato, decidem, acatando, adaptando ou rejeitando as minutas de decisão propostas. Quanto ao Significado da tarefa,

gestores da área-fim, certamente, veem com mais facilidade os impactos do seu trabalho na vida de outras pessoas, justamente porque se tratam de decisões que podem, literalmente, mudar a vida dos jurisdicionados.

Quanto ao nível hierárquico, os gestores operacionais têm 0,71 vezes menos chances de assinalar “concordo totalmente” que a Complexidade do trabalho é uma das características da sua atuação quando comparados aos gestores estratégicos. Essa mesma interpretação pode ser extrapolada para os fatores Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades e Variedade de tarefas. Em todos esses casos, os valores dos gestores estratégicos excederam os dos gestores operacionais.

Já os gestores táticos têm 2,98 vezes mais chances de assinalar “concordo totalmente” que a Interdependência recebida é uma das características do seu trabalho se comparados aos gestores estratégicos. De fato, é esperado que gestores de nível estratégico tenham trabalhos mais complexos e que requerem a proposição de soluções únicas e inovadoras e com processamento de mais informações e mais variedade de tarefas e habilidade quando comparados aos gestores operacionais. A Interdependência recebida mais elevada no nível tático pode ser devida ao fato de que os trabalhos dos gestores desse nível costumam depender da concretização de trabalhos dos níveis operacionais ou das deliberações dos gestores estratégicos, os quais fazem justamente essa interface entre os níveis.

Por fim, pôde-se concluir que o grupo de gestores que concorda totalmente que seus trabalhos são caracterizados por Feedback dos outros, Identidade da tarefa, Interdependência iniciada e Significado da tarefa caracteriza-se também por atuar na área-fim. Enquanto que grupo de gestores que concorda totalmente que seus trabalhos são caracterizados por Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades e Variedade de tarefas caracteriza-se também por atuar no nível estratégico. Já o grupo de gestores que concorda totalmente que seus trabalhos são caracterizados por Interdependência recebida caracteriza-se também por atuar no nível tático e na área-fim.

No que se refere às Hipóteses 1c e 1d, o Índice de Hosmer e Lemeshow revelou p-valores maiores que 0,05, indicando que os ajustes do modelo logístico são satisfatórios para todas as relações, ratificando os resultados da estatística de Wald.

Finalizada a Etapa 1, passa-se à Etapa 2, que se concentra na percepção dos servidores, seja quanto às competências dos seus gestores, seja em relação ao desenho de seus próprios trabalhos, bem como em relação a seus dados sociodemográficos e funcionais.

A **Hipótese 2a** se dedica a evidenciar correlações entre a expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, e características do desenho do trabalho desses servidores. Os resultados significativos constam da Tabela 71.

Tabela 71.

Correlações entre Desenho de Trabalho e heteroavaliação de Competências Gerenciais

Desenho do trabalho	Processos e resultados		Relações humanas e inovação		Interesse público	
	τ	p-valor	τ	p-valor	τ	p-valor
Autonomia na tomada de decisão	0,058	0,178	0,093	0,001	0,069	0,052
Variedade das tarefas	0,068	0,001	0,116	0,000	0,069	0,000
Significado das tarefas	0,110	0,000	0,075	0,000	0,087	0,001
Identidade da tarefa	0,165	0,000	0,159	0,000	0,111	0,003
Feedback do trabalho	0,099	0,000	0,115	0,000	0,078	0,089
Processamento de informações	0,066	0,001	0,064	0,000	0,065	0,000
Resolução de problemas	0,012	0,159	0,036	0,000	0,040	0,005
Variedade de habilidades	0,086	0,043	0,075	0,000	0,089	0,025
Especialização	0,081	0,541	0,020	0,000	0,071	0,108
Suporte social	0,342	0,001	0,393	0,000	0,345	0,000
Interdependência recebida	0,034	0,005	0,047	0,007	0,003	0,039
Feedback de outras pessoas	0,249	0,000	0,292	0,002	0,165	0,062

Nota. Fonte: dados da pesquisa. P-valores hachurados representam correlações significativas ainda que de magnitude desprezível. Correlações em negrito e com borda destacada possuem magnitude baixa, mas não são desprezíveis.

Muitas correlações foram significativas, mas apenas a relação entre o Suporte social e os três fatores de competências gerenciais em heteroavaliação teve magnitude não desprezível, superior a 0,300.

Esse achado ratifica o estudo Buttigieg e West (2013), o qual aponta que, quando avaliam ter um trabalho que se caracteriza como tendo maior Suporte social, os subordinados consideram também que seu superior imediato expressa com excelência competências gerenciais de um modo geral, abarcando os três fatores: Processos e resultados; Relações humanas e inovação; e Interesse público. Esse achado confirma também o estudo de Rouiller e Goldstein (1993), o qual considera que a expressão de competências gerenciais deve contribuir para que o trabalho seja caracterizado pelo Suporte social de chefes e de colegas.

Já com relação à **Hipótese 2b**, os resultados da MEE apontaram que o Suporte Social e o Feedback dos outros são as características do trabalho dos servidores mais dependentes da

percepção da expressão de competências gerenciais, conforme explicitado nas equações estruturais a seguir:

$$\left[\begin{array}{l} \text{Suporte Social} = (0,205 * \text{Relações humanas e inovação} + 0,032) + (0,181 * \text{Interesse público} + \\ 0,046) \end{array} \right.$$

$$\left[\begin{array}{l} \text{Feedback dos outros} = (0,164 * \text{Processos e resultados} + 0,076) + (0,299 * \text{Relações humanas e} \\ \text{inovação} + 0,068) \end{array} \right.$$

Os resultados significativos constam da Tabela 72.

Tabela 72.

Heteroavaliação de Competências Gerenciais Explicando Desenho do Trabalho de Servidores

Competências gerenciais em heteroavaliação (explicativa)	Desenho de trabalho de servidores (critério)	R2	Estimativa	Erro-padrão	P-valor
Relações humanas e inovação	Autonomia na organização do trabalho	1,10%	0,118	0,055	0,03
Relações humanas e inovação	Variedade de tarefas	0,70%	0,1	0,055	0,067
Processos e resultados	Significado da tarefa	1,40%	0,122	0,049	0,012
Relações humanas e inovação	Suporte social	20,20%	0,205	0,032	< 0,001
Interesse público			0,181	0,046	< 0,001
Relações humanas e inovação	Interação fora da organização	0,20%	0,047	0,057	0,409
Processos e resultados	Feedback dos outros	13,10%	0,164	0,076	0,03
Relações humanas e inovação			0,299	0,068	< 0,001

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Vale reforçar que a lógica apresentada para formulação das equações na Hipótese H1b podem ser replicadas com relação à Tabela 72.

Os resultados mostram que a expressão competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação explica, isoladamente, a Autonomia na organização do trabalho, Variedade de tarefas e a Interação fora da organização, mas, embora significativas, essas três relações apresentaram R² muito baixos, 1,1%, 0,7%, e 0,2%, respectivamente. O mesmo ocorreu com as competências gerenciais voltadas a Processos e resultados, que explicaram, isoladamente, apenas 1,4% do Significado da tarefa.

Os percentuais de explicação foram maiores quando dois fatores de competências gerenciais foram analisados conjuntamente no modelo (modelos em negrito), explicando determinada variável de desenho de trabalho. A percepção dos servidores sobre o quanto os gestores expressam competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação e ao

Interesse público explica, conjuntamente, 20,20% do Suporte social percebido pelos trabalhos dos servidores. Já a visão dos servidores quanto à expressão conjunta de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e a Relações humanas e inovação por parte dos gestores explica 13,10% da percepção do Feedback dos outros no trabalho dos servidores.

Em outras palavras, quando avaliam maior expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação e Interesse público por parte de seus superiores, os servidores também consideram o Suporte social como uma característica do trabalho. Da mesma forma, quando avaliam maior expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e Relações humanas e inovação por parte de seus superiores, os servidores também consideram ter o Feedback dos outros como uma característica do trabalho.

No fator Relações humanas e inovação, constam itens como “Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo”, “Incentiva o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências” e “Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais”. Numa inferência teórica, é possível que sejam esses os principais responsáveis pela explicação dos fatores Suporte social e Feedback dos outros no trabalho de servidores, os quais se referem ao trabalho com oportunidades de aconselhamento e assistência de outras pessoas, e com informações sobre o desempenho.

No fator Processos e resultados, acredita-se que o item “Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição” seja o principal responsável pela explicação do fator Feedback dos outros no desenho de trabalho de servidores. Já quanto ao fator Interesse público, não foi identificada alguma relação teórica mais evidente a respeito de itens que remetessem à Suporte social, por isso, são recomendáveis estudos complementares.

Com relação à **Hipótese 2c**, as variáveis área de atuação, cargo ocupado, sexo e tipo de servidor (assessor, assistente e sem gratificação) mostraram-se significativas para explicação do desenho de trabalho dos servidores, como consta na Tabela 73.

Tabela 73.

Elementos da Regressão Logística para a H2c

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categoria parâmetro	Categoria alternativa	Fator	Estimativa	Chance	Erro Padrão	Estatística de Wald	Estatística de Wald (p-valor)	Índice de Hosmer e Lemeshow (χ^2)	Índice de Hosmer e Lemeshow (p-valor)	
Área de atuação	área-meio	área-fim	Autonomia na programação do trabalho	2,587	1,59	0,2859	9,049	0,001	5,5197	0,700	
			Identidade da tarefa	1,856	0,86	0,2163	8,581	0,004	15,632	0,048	
			Significado da tarefa	6,723	5,72	0,2420	27,781	0,000	18,921	0,015	
			Variedade de tarefas	0,412	-0,59	0,2830	1,456	0,002	12,368	0,135	
Cargo ocupado	analistas	técnicos	Especialização	0,434	-0,57	0,2362	1,837	0,000	8,5055	0,385	
Sexo	feminino	masculino	Complexidade do trabalho	2,376	1,38	0,2690	8,833	0,001	2,5705	0,958	
			Especialização	1,537	0,54	0,2167	7,093	0,047	7,3465	0,499	
Tipo de servidor	servidor assessor	assistente	Complexidade do trabalho	0,504	-0,50	0,3303	1,526	0,038	9,6158	0,293	
			Processamento de informações	0,407	-0,59	0,2802	1,453	0,001	5,2317	0,732	
			Solução de problemas	0,347	-0,65	0,3439	1,009	0,002	12,015	0,150	
	sem gratificação			Variedade de tarefas	0,495	-0,51	0,3322	1,490	0,034	12,368	0,135
				Complexidade do trabalho	0,276	-0,72	0,4187	0,659	0,002	5,5197	0,700
				Processamento de informações	0,208	-0,79	0,3555	0,585	0,000	15,632	0,048
				Solução de problemas	0,335	-0,66	0,4107	0,816	0,008	18,921	0,015
			Variedade de tarefas	0,386	-0,61	0,3713	1,040	0,010	12,368	0,135	

Nota. Fonte: dados de pesquisa

Quanto à área de atuação, servidores da área-fim têm maiores chances de terem Autonomia na programação do trabalho, Identidade da tarefa e Significado da tarefa, e menores chances de terem Variedade de tarefas como características de seus trabalhos em comparação aos servidores da área-meio. É possível que esse resultado esteja relacionado com a natureza do trabalho da área-fim que, muitas vezes, trabalha por quotas de produtividade na conclusão de processos judiciais. Nesse tipo de trabalho, os próprios servidores planejam o momento ideal

para analisarem os processos e, normalmente, são responsáveis pela integralidade de um processo judicial (voto, sentença, acórdão etc.).

Ademais, os servidores da área-fim lidam com aspectos jurídicos voltados à cidadania, direitos civis, matérias criminais, litígios de família, entre outros aspectos que podem justificar o resultado elevado no Significado do trabalho, já que seus trabalhos acabam impactando diretamente a vida de outras pessoas. Já a Variedade de tarefas, de fato, é menor na área finalística, pois se trata, em especial, de pesquisa, análise processual e elaboração de decisões.

No que tange ao cargo ocupado, servidores do cargo de técnico têm 0,57 menos chances de terem Especialização como característica do seu trabalho em comparação aos servidores analistas. Com efeito, esse resultado é um reflexo da natureza do cargo de analista, o qual exige formação em nível superior e requer análises processuais (normalmente jurídicas ou administrativas) que dependem conhecimentos e habilidades especializados, enquanto o cargo de técnico tem caráter mais transversal, sendo voltado a atividades administrativas.

Quanto ao sexo, os homens têm 1,38 vezes mais chances de terem Complexidade do trabalho e, ratificando o estudo francês de Bigot, Fouquereau, Lafrenière et al. (2014), os homens têm 0,54 vezes mais chances de terem Especialização como característica dos seus trabalhos se comparados às mulheres. É importante diagnosticar os motivos que levam a essas diferenças e propor políticas afirmativas que fomentem a igualdade de gênero e a gestão da diversidade.

Quanto ao tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação), os assistentes e os servidores sem gratificação têm menores chances de terem Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas e Variedade de tarefas quando contrastados com os assessores. De fato, as atribuições e exigências para a ocupação de cargos ou funções de assessoria (que também contam com maior valor de gratificação) justificam o fato de assessores exercerem trabalhos mais complexos e que requerem a proposição de soluções únicas e inovadoras e com processamento de mais informações e mais variedade de tarefas se comparados aos servidores assistentes ou sem gratificação.

No que se refere ao Índice de Hosmer e Lemeshow, os resultados da regressão logística para a hipótese 2c apresentaram p-valores inferiores a 0,05, indicando que o ajuste do modelo logístico não é satisfatório para algumas medidas (vide destaques em negrito e itálico na Tabela 73). Por isso, embora sejam significativas com base na estatística de Wald, devem ser considerados com parcimônia as chances estatísticas apresentadas para as variáveis Área de atuação (entre servidores da área-meio e finalística, relativas às características Identidade da

tarefa e Significado da tarefa) e Tipo de servidor (entre servidores assessores e sem gratificação, relativas às características Processamento de informações e Solução de problemas de servidores).

Por fim, pôde-se concluir que o grupo de servidores que concorda totalmente que o trabalho que exerce se caracteriza por autonomia na programação do trabalho, identidade da tarefa e significado da tarefa caracteriza-se também por atuar na área-fim. O grupo de servidores que concorda totalmente que o trabalho que exerce se caracteriza por variedade de tarefas caracteriza-se também por atuar na área-meio e ter função de assessor. O grupo de servidores que concorda totalmente que o trabalho que exerce se caracteriza por especialização caracteriza-se também por deter o cargo de analista e ser do sexo masculino. O grupo de servidores que concorda totalmente que o trabalho que exerce se caracteriza por processamento de informações e solução de problemas caracteriza-se também ter função de assessor. O grupo de servidores que concorda totalmente que o trabalho que exerce se caracteriza por Complexidade caracteriza-se também ter função de assessor e ser do sexo masculino.

Com relação aos resultados da Hipótese 2c, sabe-se que, de modo geral, quanto maior a percepção das características do desenho do trabalho por parte dos trabalhadores, menores são os níveis de stress e burnout (Broeck et al., 2012; Lingard, Francis, & Turner, 2010; Oliveira, 2015; Parker, 2014; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012;), bem como de turnover e intenção de rotatividade (Bettini, Cheyney, Wang, et al. 2015; Chang, Wang, & Huang, 2013; Hlanganipai & Mazanai, 2014), e maiores são os níveis de satisfação no trabalho (Truxillo, Cadiz, Rineer et al., 2012; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012), bem como de saúde, humor, equilíbrio trabalho-família e bem-estar físico e mental no trabalho (Broeck, Elst, Dikkers, Lange & Witte, 2012; Lingard, Francis, & Turner, 2010; Monteiro, 2016; Oliveira, 2015; Parker, 2014; Schjoedt, 2012; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012;), comportamento inovador e orientação para mudanças (Holman, Totterdell, Axtell et al., 2012; Marinova, Peng, Lorinkova et al., 2015; Spiegelaere, Gyes, & Hootegem, 2015; Urbach, Fay, & Goral, 2010), além de engajamento e participação (Grant, 2012; Truxillo, Cadiz, Rineer et al., 2012).

Destarte, seria crucial o estabelecimento de políticas e práticas de gestão de pessoas no órgão estudado, bem como em outras organizações, de modo a fomentar a reformulação do desenho do trabalho e também a percepção dessas características. No caso em tela, são recomendáveis políticas destinadas, preferencialmente, a servidores da área-meio, e ocupantes

do cargo de técnico, notadamente, do sexo feminino, e que não possuem gratificação ou que detêm a função de assistente.

Com relação à **Hipótese 2d**, as variáveis área de atuação e tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) mostraram-se significativas para explicação da heteroavaliação de competências gerenciais, nos termos da Tabela 74.

Tabela 74.

Elementos da Regressão Logística para a H2d

Variável Sociodemográfica ou funcional	Categoria parâmetro	Categoria alternativa	Fator	Estimativa	Chance	Erro Padrão	Estatística de Wald	Estatística de Wald (p-valor)	Índice de Hosmer e Lemeshow (χ^2)	Índice de Hosmer e Lemeshow (p-valor)
Área de atuação	área-meio	área-fim	Processos e resultados	1,879	0,88	0,2125	8,842	0,003	8,3855	0,3967
Tipo de servidor	servidor assessor	sem gratificação	Interesse público	0,478	-0,52	0,3003	1,592	0,014	6,8375	0,5543

Nota. Fonte: dados de pesquisa

Em se tratando da área de atuação, servidores da área-fim têm maiores chances de assinalarem que concordam totalmente que seus superiores imediatos expressam com excelência competências gerenciais voltadas a Processos e resultados se comparados aos servidores da área-meio.

O que se pode depreender desse resultado é que há uma diferença entre a autopercepção dos gestores e a opinião dos servidores a eles subordinados. Na área-meio, em que pese os gestores acreditem expressar com excelência competências voltadas para Relações humanas e inovação e para Processos e resultados (conforme apresentado na H1c), apenas estas últimas são também reconhecidas pelos servidores (H2d). Diante disso, recomenda-se a priorização de ações educacionais para gestores da área finalística voltadas ao trato com pessoas e equipes, bem como à inovação, negociação e condução de mudanças.

Quanto ao tipo de servidor, aqueles que não recebem gratificação têm 0,52 menos chances de considerarem que seus superiores imediatos expressam com excelência competências gerenciais voltadas ao Interesse público quando comparados aos servidores assessores. Esse fator trata de competências voltadas para o interesse público, tais como, orientação para diversidade e inclusão social, ética, legalidade e zelo pela imagem institucional. Não foram identificadas na literatura possíveis justificativas para essa discrepância entre

servidores com função de assessoria e os que não recebem qualquer gratificação. Por isso, são recomendáveis estudos de aprofundamento sobre esse aspecto.

No que se refere à Hipótese 2d, o Índice de Hosmer e Lemeshow revelou p-valores maiores que 0,05, indicando que os ajustes do modelo logístico são satisfatórios para todas as relações, ratificando os resultados da estatística de Wald.

Por fim, pôde-se concluir que o grupo de servidores que concorda totalmente que os seus gestores são totalmente competentes em Processos e resultados caracteriza-se por ser da área-fim. E o grupo de servidores que concorda totalmente que os seus gestores são totalmente competentes em relação ao Interesse público caracteriza-se por ter a gratificação de assessor.

Em suma, todas as hipóteses testadas foram comprovadas, tanto na Etapa 1 quanto na Etapa 2, possibilitando a conclusão de que características do desenho do trabalho de gestores explicam a sua autopercepção da expressão de competências gerenciais, as quais, na percepção de servidores, explicam características do desenho de trabalho desses servidores. Ademais, pôde-se comprovar que sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo ocupado, e tipo de gratificação recebida ou não) explicam o desenho de trabalho de gestores e servidores e/ou a expressão de competências dos gestores. A Tabela 75 resume os achados significativos.

Tabela 75.

Resumo dos Resultados

<p>H1a - Características do desenho do trabalho de gestores públicos <u>influenciam</u> a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidade da tarefa influencia a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados ($\tau=0,317$, $R^2=10,1\%$, $p\text{-valor}=0$).
<p>H1b - Características do desenho do trabalho de gestores públicos <u>explicam</u> a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexidade do trabalho, Identidade da tarefa e Significado da tarefa explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados ($R^2=19,3\%$). • Significado da tarefa e Solução de problemas explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação ($R^2=27\%$). • Processamento de informações, Solução de problemas, Suporte social e Variedade de habilidades explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público ($R^2=21,4\%$).
<p>H1c - Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores <u>explicam</u> a autoavaliação de suas <u>competências</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A área de atuação explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e a Relações humanas e inovação. Em geral, gestores da área-fim do STJ consideram expressar mais essas competências do que os gestores da área-meio. • O nível hierárquico do gestor explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e Relações humanas e inovação. Em geral, gestores estratégicos consideram expressar mais essas competências do que os gestores operacionais. O nível hierárquico do gestor explica também a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público. Em geral, gestores estratégicos consideram expressar menos essas competências do que os gestores táticos. • O sexo explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados. Em geral, os homens consideram expressar menos essas competências do que as mulheres.

<p>H1d - Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam características do desenho de seus trabalhos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A área de atuação (meio ou finalística) explica Feedback dos outros, Identidade da tarefa, Interdependência iniciada, Interdependência recebida e Significado da tarefa no trabalho de gestores do STJ. Em geral, a área finalística reconhece mais essas características do que a área-meio. • O nível hierárquico do gestor (estratégico, tático ou operacional) explica Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades e Variedade de tarefas no trabalho de gestores do STJ. Em geral, gestores estratégicos reconhecem mais essas características do que os gestores operacionais. O nível hierárquico do gestor explica também a Interdependência recebida. Em geral, gestores estratégicos reconhecem menos essas características do que os gestores táticos.
<p>H2a - A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, <u>influencia</u> características do desenho do trabalho desses servidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3424$, $R^2=11,7\%$, p-valor=0,001). • A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3926$, $R^2=15,4\%$, p-valor=0). • A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3451$, $R^2=11,9\%$, p-valor=0).
<p>H2b - A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, <u>explica</u> características do desenho do trabalho desses servidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação e ao Interesse público explica, conjuntamente, o Suporte social no trabalho de servidores ($R^2=20,2\%$). • A expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e Relações humanas e inovação explica, conjuntamente, o Feedback dos outros no trabalho de servidores ($R^2=13,1\%$).
<p>H2c - Variáveis sociodemográficas e funcionais de <u>servidores</u> explicam a sua percepção quanto características do <u>desenho de seus trabalhos</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A área de atuação (meio ou finalística) explica Autonomia na programação do trabalho, Identidade da tarefa, Significado da tarefa e Variedade de tarefas no trabalho de servidores do STJ. Em geral, a área finalística reconhece mais essas características, exceto, Variedade de tarefas, que está mais presente na área-meio. • O cargo ocupado explica a Especialização no trabalho de servidores do STJ. Em geral, analistas reconhecem mais essa característica do que os técnicos. • O sexo explica a Complexidade do trabalho e Especialização no trabalho de servidores do STJ. Em geral, homens reconhecem mais essas características do que as mulheres. • O tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) explica a Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas e Variedade de tarefas no trabalho de servidores do STJ. Em geral, assessores reconhecem mais essas características do que assistentes e servidores sem gratificação.
<p>H2d - Variáveis sociodemográficas e funcionais de <u>servidores</u> explicam a sua percepção quanto à expressão de <u>competências de seus gestores</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A área de atuação do servidor explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados dos seus superiores. Em geral, servidores da área-fim do STJ consideram que seus superiores expressam mais essas competências do que os servidores da área-meio. • O tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) explica a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público dos seus superiores. Em geral, servidores assessores consideram que seus superiores expressam mais essas competências do que os servidores sem direito à gratificação.

Fonte: dados da pesquisa

5.5 Considerações Finais

O presente estudo atingiu o objetivo de discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça, a partir de uma amostra de 895 servidores e gestores do referido órgão.

Por meio da análise de correlação Kendall-tau, modelagem de equações estruturais e regressão logística, foi possível concluir que: fatores do desenho do trabalho de gestores públicos influenciam e explicam a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais; a percepção dos servidores quanto à expressão de competências gerenciais por parte de seus superiores explica algumas variáveis do desenho de seus trabalhos; sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo ocupado, e tipo de gratificação recebida ou não) explicam o desenho de trabalho de gestores e servidores e/ou a expressão de competências dos gestores.

Quanto às limitações, destaca-se, que, no Superior Tribunal de Justiça, os trabalhos podem ser considerados relativamente homogêneos e voltados a rotinas administrativas e análise processual e, por isso, a falta de variabilidade em aspectos contextuais e físicos do trabalho, além da baixa diferenciação nas profissões e cargos pesquisados, limitam a comparação dos resultados, já que, costumeiramente, o WDQ é aplicado a amostras compostas por múltiplas profissões com trabalhos de naturezas diversas. Outra limitação a ser relatada foi a impossibilidade de pareamento das equipes respondentes, de modo a possibilitar as análises entre superiores e subordinados. Para que o pareamento das equipes fosse adotado, seria necessário desconsiderar as respostas de várias equipes, seja pela ausência de resposta do gestor ou de alguns integrantes da equipe, e essa decisão acarretaria na perda de parte significativa da amostra.

Por fim, quanto às recomendações, sugere-se a replicação das análises em outros contextos públicos, seja em outros órgãos ou em estudos mais amplos, com amostragem aleatória e com equipes pareadas (superiores e subordinados em vez de gestores e servidores de uma forma geral), bem como o aprofundamento e os estudos complementares recomendados ao longo da apresentação e discussão de resultados. Além disso, recomenda-se verificar, como agenda de pesquisas futuras, se o desenho de trabalho de gestores explica o de servidores em outros contextos, bem como correlacionar as competências gerenciais a outras variáveis contextuais, tais como, clima, cultura e estrutura organizacionais, ambiente tecnológico e de inovação, percepções coletivas de bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacionais, e práticas de gestão de pessoas.

Tabela 76.
Itens Aplicados do WDQ-BR

	Fator	Item
Características da Tarefa	Autonomia no planejamento	O trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.
		O trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.
		O trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.
	Autonomia na Tomada de Decisão	O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoais para realizá-lo.
		O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria.
		O trabalho me proporciona bastante autonomia para tomar decisões.
	Autonomia nos métodos de trabalho	O trabalho permite que eu tome decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.
		O trabalho me dá muitas oportunidades de independência e liberdade na maneira de como realizá-lo.
		O trabalho permite que eu decida por conta própria sobre como realizá-lo.
	Variedade das tarefas	O trabalho inclui uma grande variedade de tarefas.
		O trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.
		O trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.
		O trabalho inclui a realização de uma variedade de tarefas.
	Significado das tarefas	É provável que os resultados de meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.
		O trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.
		O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição.
O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição.		
Identidade tarefa	O trabalho consiste em completar atividades que têm início e fim claros.	
	O trabalho está organizado de forma que eu possa realizar uma atividade completa do início ao fim.	
	O trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	
	O trabalho me possibilita concluir o que comecei.	
Feedback do trabalho	As atividades do trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	
	O trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	
	O trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	
Características do Conhecimento	Complexidade do trabalho	O trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez.
		As tarefas do trabalho são simples e descomplicadas.
		O trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.
		O trabalho inclui a realização de tarefas relativamente simples.
	Processamento de informações	O trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.
		O trabalho me exige um grande esforço mental.
		O trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.
		O trabalho exige que eu analise um grande número de informações.
	Resolução de Problemas	O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia.
		O trabalho exige que eu seja criativo.
		O trabalho inclui frequentemente lidar com problemas que eu nunca tinha visto antes.
		O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.
	Variedade de Habilidades	O trabalho exige uma variedade de habilidades.
		O trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para completá-lo.
		O trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.
		O trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.
Especialização	O trabalho é altamente especializado em termos de seu propósito, tarefas ou atividades.	
	As ferramentas, procedimentos, materiais etc. utilizados no trabalho são altamente especializados.	
	O trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	
		O trabalho exige conhecimento profundo e experiência.

Continua...

Conclusão...Tabela 76 - Itens Aplicados do WDQ-BR

	Fator	Item	
Características Sociais	Suporte Social	Eu tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho.	
		Eu tenho a oportunidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	
		Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.	
		A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela.	
		As pessoas com as quais trabalho se importam comigo.	
		As pessoas com quem eu trabalho são amigáveis.	
	Interdependência Iniciada	O trabalho exige que eu realize minhas atividades antes que os outros terminem as suas.	
		Outros trabalhos dependem diretamente do meu.	
		A menos que meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	
	Interdependência Recebida	As atividades do trabalho, para serem completadas, são muito afetadas pelo trabalho de várias pessoas diferentes.	
		O meu trabalho depende do trabalho de muitas outras pessoas para sua realização.	
		O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	
	Interação fora da organização	O trabalho exige gastar muito tempo com pessoas de fora da minha instituição.	
		O trabalho inclui a interação com pessoas que não pertencem a minha instituição.	
		No trabalho, eu, frequentemente, me comunico com pessoas que não trabalham na minha instituição.	
	Feedback de outras pessoas	O trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	
		Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e de meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	
		Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade do meu trabalho (por exemplo, quantidade e qualidade).	
			Eu recebo retorno sobre o meu desempenho no trabalho de outras pessoas na minha organização (por exemplo, superiores imediatos e colegas).

Nota. Fonte: Guimarães, R. C. C. (2017, pp. 70-73). *Work Design Questionnaire: Evidências de validade fatorial no contexto brasileiro*. Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Tabela 77.

Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Autoavaliação

	Itens da Autoavaliação de Competências Gerenciais
Processos e Resultados	Estabeleço metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.
	Planejo atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.
	Monitoro o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.
	Gerencio projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
	Verifico atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
	Organizo as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.
	Gerencio as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.
	Defino estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.
	Estabeleço estratégias de solução para os problemas a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.
	Organizo reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.

Continua...

Conclusão... Tabela 77 - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Autoavaliação

Itens da Autoavaliação de Competências Gerenciais	
Relações Humanas e Inovação	Gerencio o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.
	Interpreto dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
	Negocio com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-me favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.
	Exponho ideias ou propostas de minha unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.
	Interajo com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.
	Capto pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.
	Estimulo criatividade e inovação com entusiasmo por meio de novos projetos, experimentos e flexibilização dos processos de trabalho.
	Demonstro ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-me disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
	Conduzo mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
	Oriento com clareza como a minha unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.
Interesse Público	Lidero pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por meu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
	Estimulo as pessoas, mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.
	Tomo decisões com confiança de acordo com meu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.
	Pauto minhas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
	Dou transparência às minhas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.
	Empenho-me em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.

Nota. Fonte: Freitas, P. F. P. & Odélius, C. C. (2019a) Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: auto e heteroavaliação. Texto não publicado.

Tabela 78

Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Heteroavaliação

Itens da Heteroavaliação de Competências Gerenciais	
Processos e Resultados	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.
	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.
	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.
	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.

Continua...

Conclusão... Tabela 78 - Escala de Competências Gerenciais no Setor Público - Heteroavaliação

Itens da Heteroavaliação de Competências Gerenciais	
	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.
	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.
	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.
	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.
Relações Humanas e Inovação	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.
	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.
	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.
	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.
	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.
	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.
	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.
	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.
	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.
Interesse Público	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.
	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.

Nota. Fonte: Freitas, P. F. P. & Odélius, C. C. (2019a) Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: auto e heteroavaliação. Texto não publicado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo trata da conclusão da pesquisa em seus aspectos gerais, abrangendo a síntese dos principais resultados dos três estudos que compuseram a tese, as implicações teóricas, empíricas e metodológicas mais relevantes, as limitações enfrentadas ao longo da pesquisa e, por fim, a agenda com recomendações de pesquisas futuras.

Quanto à síntese dos principais resultados, o primeiro estudo tratou do objetivo específico de desenvolver e apresentar evidências de validade de escalas de competências gerenciais no setor público (auto e heteroavaliação). Essas escalas foram desenvolvidas a partir de revisão de literatura, análise de conteúdo com categorização *a posteriori*, avaliação teórica e semântica por juízes, pré-teste, duas coletas de dados junto a 1.252 servidores e gestores públicos de órgãos diversos e 895 do Superior Tribunal de Justiça, verificação de validade e confiabilidade em três etapas mediante Análises Fatoriais Exploratória e Confirmatórias (AFE e AFCs, respectivamente), além de Teste Kruskal-Wallis e estatísticas descritivas. A AFE revelou três fatores tanto para a auto quanto para a heteroavaliação (Fator 1 - Processos e Resultados; Fator 2 - Relações Humanas e Inovação; e Fator 3 - Interesse Público) com índice de confiabilidade α médio = 0,927 e variância total explicada (VTE) de 55,81%, na autoavaliação, e α médio = 0,962 e VTE=83,93%, na heteroavaliação. Os resultados das AFCs encontram respaldo na literatura e revelaram alta confiabilidade (alfas de Cronbach médios entre 0,83 e 0,94) e bons índices de ajustamento em sua versão final em autoavaliação (26 itens) e heteroavaliação (29 itens), conforme apurado no STJ (Qui-quadrado= 468,74 e 918,020 com p-valores = 0; CFI=0,988 e 0,964; TLI=0,986 e 0,961; RNI=0,988 e 0,964; RMSEA=0,05 e 0,069; e SRMR=0,078 e 0,022).

O segundo estudo tratou do objetivo específico de apresentar evidências de validade da versão brasileira do Work Design Questionnaire no contexto do Superior Tribunal de Justiça - STJ. Para tanto, foram comparados os ajustamentos para onze diferentes agrupamentos fatoriais sugeridos na literatura e em traduções do WDQ para diversos idiomas. A WDQ-BR foi aplicada mediante questionário eletrônico encaminhado por e-mail aos 2.898 servidores do STJ, obtendo-se um retorno de 895 respostas completas (taxa de retorno de 30,88%). As evidências de validade e de confiabilidade do instrumento foram obtidas por meio de Análise Fatorial Confirmatória – AFC, verificação dos alfas de Cronbach e comparações entre grupos com o

uso do Teste Kruskal-Wallis e de estatísticas descritivas. Assim como na versão original do WDQ (Morgerson & Humphrey, 2006), os melhores índices de ajustamento foram encontrados na solução com 17 fatores (Qui-quadrado= 6564,997, p-valor=0; CFI=0,971; TLI=0,968; RNI=0,971; RMSEA=0,056; e SRMR= 0,057).

Em geral, verificou-se validade convergente para o WDQ-BR, pois os alfas de Cronbach excederam 0,7 para todos os fatores, sendo Resolução de problemas o único fator com variância extraída inferior a 50%, mas ficou muito próximo (49,42%), e apenas 6 dos 63 itens apresentaram carga fatorial inferior a 0,7. Verificou-se também a existência de validade discriminante, pois todas as correlações entre os itens ficaram abaixo de 0,85. Ainda, verificou-se validade de critério (ou preditiva), uma vez que as comparações entre grupos relativos à escolaridade, sexo, trabalhos relativos à vida humana (latu sensu), atividades externas (voltadas ao ambiente externo), e exercício de atividade gerencial confirmaram, na amostra do STJ, proposições teóricas e empíricas anteriores.

O terceiro e último estudo tratou do objetivo específico de discutir relações entre desenho de trabalho de gestores e de servidores, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais no Superior Tribunal de Justiça. Com base em correlação Kendall-tau, modelagem de equações estruturais e regressão logística, pôde-se comprovar as seguintes relações:

1a) Características do desenho do trabalho de gestores públicos influenciam a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais

- Identidade da tarefa influencia a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados ($\tau=0,317$, $R^2=10,1\%$, p-valor=0).

1b) Características do desenho do trabalho de gestores públicos explicam a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais

- Complexidade do trabalho, Identidade da tarefa e Significado da tarefa explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados ($R^2=19,3\%$).
- Significado da tarefa e Solução de problemas explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação ($R^2=27\%$).
- Processamento de informações, Solução de problemas, Suporte social e Variedade de habilidades explicam, conjuntamente, a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público ($R^2=21,4\%$).

1c) Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores explicam a autoavaliação de suas competências.

- A área de atuação explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e a Relações humanas e inovação. Em geral, gestores da área-fim do STJ consideram expressar mais essas competências do que os gestores da área-meio.
- O nível hierárquico do gestor explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e Relações humanas e inovação. Em geral, gestores estratégicos consideram expressar mais essas competências do que os gestores operacionais. O nível hierárquico do gestor explica também a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público. Em geral, gestores estratégicos consideram expressar menos essas competências do que os gestores táticos.
- O sexo explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados. Em geral, os homens consideram expressar menos essas competências do que as mulheres.

1d) Variáveis sociodemográficas e funcionais de gestores públicos explicam características do desenho de seus trabalhos.

- A área de atuação (meio ou finalística) explica Feedback dos outros, Identidade da tarefa, Interdependência iniciada, Interdependência recebida e Significado da tarefa no trabalho de gestores do STJ. Em geral, a área finalística reconhece mais essas características do que a área-meio.
- O nível hierárquico do gestor (estratégico, tático ou operacional) explica Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades e Variedade de tarefas no trabalho de gestores do STJ. Em geral, gestores estratégicos reconhecem mais essas características do que os gestores operacionais. O nível hierárquico do gestor explica também a Interdependência recebida. Em geral, gestores estratégicos reconhecem menos essas características do que os gestores táticos.

2a) A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, influencia características do desenho do trabalho desses servidores.

- A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3424$, $R^2=11,7\%$, $p\text{-valor}=0,001$).
- A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3926$, $R^2=15,4\%$, $p\text{-valor}=0$).
- A percepção quanto à expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público influencia o Suporte social no desenho do trabalho de servidores ($\tau=0,3451$, $R^2=11,9\%$, $p\text{-valor}=0$).

2b) A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, explica características do desenho do trabalho desses servidores.

- A expressão de competências gerenciais voltadas a Relações humanas e inovação e ao Interesse público explica, conjuntamente, o Suporte social no trabalho de servidores ($R^2=20,2\%$).
- A expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados e Relações humanas e inovação explica, conjuntamente, o Feedback dos outros no trabalho de servidores ($R^2=13,1\%$).

2c) Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto características do desenho de seus trabalhos.

- A área de atuação (meio ou finalística) explica Autonomia na programação do trabalho, Identidade da tarefa, Significado da tarefa e Variedade de tarefas no trabalho de servidores do STJ. Em geral, a área finalística reconhece mais essas características, exceto, Variedade de tarefas, que está mais presente na área-meio.
- O cargo ocupado explica a Especialização no trabalho de servidores do STJ. Em geral, analistas reconhecem mais essa característica do que os técnicos.
- O sexo explica a Complexidade do trabalho e Especialização no trabalho de servidores do STJ. Em geral, homens reconhecem mais essas características do que as mulheres.
- O tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) explica a Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas e Variedade de tarefas no trabalho de servidores do STJ. Em geral,

assessores reconhecem mais essas características do que assistentes e servidores sem gratificação.

2d) Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores explicam a sua percepção quanto à expressão de competências de seus gestores.

- A área de atuação do servidor explica a expressão de competências gerenciais voltadas a Processos e resultados dos seus superiores. Em geral, servidores da área-fim do STJ consideram que seus superiores expressam mais essas competências do que os servidores da área-meio.
- O tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) explica a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público dos seus superiores. Em geral, servidores assessores consideram que seus superiores expressam mais essas competências do que os servidores sem direito à gratificação.

Quanto às implicações teóricas, empíricas e metodológicas, pode-se afirmar que cada um dos artigos apresentou contribuições que merecem ser resgatadas.

O Estudo 1 trouxe contribuições para o campo pelo rigor na construção das escalas, observando critérios psicométricos e extensa revisão de literatura acerca de modelos e instrumentos relativos a competências gerenciais, seja pela ênfase no setor público, seja pela forma de questionamento voltada à expressão da competência em auto e heteroavaliação, por gerentes e por servidores, respectivamente, e pela abrangência das amostras e composição de técnicas estatísticas. Ademais, os instrumentos apresentam itens no formato de comportamento observável (verbo + objeto + critério ou condição) e que podem ser aplicados a gestores e a servidores públicos de diferentes cargos e níveis hierárquicos e, de modo transversal, a órgãos e entes públicos de ramos, naturezas e finalidades distintas, sendo, ao mesmo tempo, passíveis de pequenos ajustes para melhor adequação a peculiaridades do contexto, possibilitando comparações entre instituições (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Vale ressaltar que, embora os instrumentos preliminares para os formatos de auto e heteroavaliação tenham partido das mesmas 40 categorias de competências gerenciais identificadas na literatura e em instrumentos anteriores, as versões finais mantiveram itens diferentes nos três fatores: Processos e resultados; Relações humanas e inovação; e Interesse público.

- Quanto ao Fator 1 – Processos e resultados, a autoavaliação de gestores manteve itens de caráter mais estratégico-conceitual que não são facilmente percebidos no

cotidiano dos servidores, como estabelecimento de metas e objetivos, estabelecimento de estratégias para solução de problemas, e gestão do conhecimento; já na heteroavaliação, prevaleceram itens mais comuns no dia a dia dos servidores, como distribuição de atividades e gerenciamento do tempo.

- Em relação ao Fator 2 – Relações humanas e inovação, a autoavaliação privilegiou itens mais voltados às Teorias dos Sistemas Abertos e das Contingências, como negociação, criatividade, inovação e gestão de riscos, enquanto, na heteroavaliação, predominou a influência da Teoria das Relações Humanas refletida em itens como comunicação e feedback, desenvolvimento da equipe, delegação, empoderamento, gestão de conflitos e processo decisório participativo.
- Por fim, quanto ao Fator 3 – Interesse público, foi possível captar, na heteroavaliação, três competências gerenciais que não se mantiveram no instrumento dos gestores: orientação para legalidade, para imagem institucional e para a diversidade e inclusão social.

Essas diferenças encontradas entre os formatos de auto e heteroavaliação são relevantes e representam contribuições para o campo. Considerando a natureza das competências enquanto comportamento observável, é essencial que os estudos não abarquem apenas a autoavaliação dos próprios gestores, devendo-se buscar a complementaridade na avaliação de outros indivíduos, preferencialmente, de subordinados, os quais costumam ter contato mais direto com os gestores. Ir além da autoavaliação é necessário, sobretudo, porque nem sempre o que o gestor considera importante ou necessário para se autodenominar competente é o mesmo que os subordinados consideram. A conjunção dessas e de outras perspectivas, consideradas também as peculiaridades do contexto, é o que possibilitará ao campo a conclusão de que aspectos precisam ser levados em conta para a definição de que determinado gestor público possa ser considerado competente ou não.

O Estudo 2 também trouxe implicações para o campo, já que apresentou novas evidências de validade da WDQ-BR em um contexto diferente daquele em que foi concebida no Brasil, já que a versão brasileira inicial foi desenvolvida no contexto educacional público e a presente pesquisa foi desenvolvida no contexto de um órgão público do Poder Judiciário. Essa contribuição é relevante, tendo em vista que a aderência e a validade de escalas precisam ser ratificadas a cada nova população, circunstância, contexto ou finalidade em que é administrada (Keszei, Novak, & Streiner, 2010; Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017).

Além disso, foi possível comparar os ajustamentos para onze diferentes agrupamentos fatoriais sugeridos na literatura e em traduções do WDQ para diversos idiomas. Nenhum estudo anterior do WDQ apresentou resultados para essas comparações de maneira tão específica e detalhada, o que pode representar avanços para o campo, além de servir de base para futuras aplicações em novos contextos, bem como para traduções do WDQ para novos idiomas.

Outra implicação para o campo foi a obtenção de bons índices de ajustamento para o WDQ-BR mesmo sem a aplicação de todos os itens do instrumento. Considerando que a integralidade de determinada dimensão teórica é identificada em nível de fatores do instrumento, foi possível excluir quatro fatores da coleta de dados (Ergonomia, Exigências físicas, Condições de trabalho e Uso de equipamentos) sem que isso pudesse representar prejuízos aos índices de ajustamento, à validade e à confiabilidade da escala. Esse resultado traz mais segurança a futuros pesquisadores que, ao estudarem desenho de trabalho, se depararem com um lócus de pesquisa em que determinado fator ou grupo de fatores seja muito uniforme (sem variabilidade) ou não faça sentido para os respondentes. O presente estudo serviu, portanto, como uma comprovação de que o WDQ é suficientemente robusto e que seus fatores são relativamente estáveis e precisos.

O Estudo 3 também teve implicações significativas na medida em que enfrentou proposições, recomendações e hipóteses teóricas que ainda não haviam sido testadas teoricamente. Foi possível concluir que: (1) o desenho do trabalho de gestores do STJ explica a autoavaliação da expressão de suas competências gerenciais; (2) o modo como servidores percebem a expressão de competências gerenciais por parte de seus superiores explica o modo como eles percebem as características do seu próprio desenho de trabalho; (3) o sexo explica a autoavaliação de gestores quanto à competências relativas a Processos e resultados, bem como o nível de complexidade e de especialização no trabalho de servidores; (4) a área de atuação (meio ou finalística) explica a autoavaliação de gestores quanto à competências relativas a Processos e resultados e a Relações humanas e inovação, a percepção de servidores quanto à expressão de competências relativas a Processos e resultados por parte de seus gestores, as características Feedback dos outros, Identidade da tarefa, Interdependência iniciada, Interdependência recebida e Significado da tarefa, no trabalho de gestores, bem como as características Autonomia na programação do trabalho, Identidade da tarefa, Significado da tarefa e Variedade de tarefas do trabalho de servidores; (5) o nível hierárquico (estratégico, tático ou operacional) explica a autoavaliação de gestores quanto à competências relativas a Processos e resultados, Relações humanas e inovação, e Interesse público, bem como as

características Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas, Variedade de habilidades, Variedade de tarefas e Interdependência recebida no trabalho de gestores; (6) o cargo ocupado (técnico ou analista) explica a característica Especialização no trabalho de servidores; e (7) o tipo de servidor (assessor, assistente ou sem gratificação) explica a percepção quanto à expressão de competências relativas ao Interesse público por parte de seus gestores, bem como as características Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Solução de problemas e Variedade de tarefas no trabalho de servidores.

Ou seja, houve evidências de que há diferenças entre a percepção dos que concordam totalmente e a percepção dos demais respondentes, seja com relação à expressão de competências gerenciais (autoavaliação dos gestores e heteroavaliação dos servidores) ou com relação ao desenho do trabalho no STJ. E essas diferenças são afetadas pelas variáveis sociodemográficas e funcionais, havendo diferentes impactos caso o respondente seja homem ou mulher, da área-meio ou finalística, se é gestor de nível estratégico, tático ou operacional, se é servidor com cargo de técnico ou analista, ou se possui função de assessor, assistente ou é servidor sem direito à gratificação, permitindo as devidas customizações nas práticas e políticas organizacionais a depender dos grupos aos quais se destinam.

Quanto às limitações enfrentadas ao longo da pesquisa, vale mencionar algumas contingências nos três estudos.

- a. o fato de a primeira e a segunda coleta de dados, relativas a competências gerenciais de gestores públicos, terem utilizado métricas diferentes pode ter influenciado os resultados. Na primeira coleta, em contexto amplo, recorreu-se à “barra deslizante” com intervalo oculto de 0 a 100 pontos, conferindo às respostas um caráter contínuo, que dava ao respondente a impressão de que o instrumento era muito maior e cansativo. Com o objetivo de atenuar o efeito negativo da métrica anterior, favorecer a coleta e evitar a evasão de respondentes, na segunda coleta, no contexto do STJ, optou-se por uma escala Likert de cinco pontos de 1 a 5, conferindo às respostas um caráter ordinal e dando aos respondentes a impressão de se tratar de um instrumento mais curto. Embora essas justificativas sejam viáveis e se tenham tomado medidas para analisar os dados de forma apropriada (estimador Mínimos Quadrados Ponderados Robusto), não se pode afirmar que a utilização de métrica diferente não tenha influência nos resultados no STJ, favorecendo o alcance de melhores índices de ajustamento do modelo. Certamente, o fato de o instrumento já ter passado por

- análises fatoriais anteriores (exploratória e confirmatória), por si só, já geraria a expectativa de melhor ajuste no STJ, mas não se pode garantir que a mudança da métrica e o uso de outro estimador também não tenham contribuído para o melhoramento nos índices de ajustamento;
- b. a composição da amostra na primeira coleta de dados, relativa a competências gerenciais de gestores públicos em todo o Brasil, foi formada a partir de e-mails encontrados aleatoriamente na internet, em sites de busca e em páginas de órgãos públicos, resultando em uma amostra sub-representada com relação a servidores e gestores municipais e uma alta representação de sujeitos com mestrado e doutorado. Por conta dessas diferenciações na proporção de alguns dados sociodemográficos da amostra e da população, embora válidos, os resultados devem ser analisados com cautela e as generalizações, com parcimônia;
 - c. conforme relatado nas implicações, os itens que compõem os instrumentos de auto e heteroavaliação não são os mesmos para os respectivos fatores das competências gerenciais. Essa diferenciação inviabilizou verificações de equivalências (ou iniquidades) entre os formatos;
 - d. a escolha metodológica de não coletar dados relativos a Características contextuais do trabalho, de certa forma, limita a comparação com a versão completa do WDQ que, geralmente, é aplicada a amostras compostas por múltiplas profissões, com trabalhos de naturezas diversas, enquanto que, no STJ, os trabalhos podem ser considerados relativamente homogêneos e voltados a rotinas administrativas e análise processual com baixa variabilidade em relação a aspectos contextuais;
 - e. Na coleta e análise de dados relativa ao STJ, não foi possível o pareamento das equipes respondentes, de modo a possibilitar as análises entre superiores e subordinados. Para que o pareamento das equipes fosse adotado, seria necessário desconsiderar as respostas de várias equipes, seja pela ausência de resposta do gestor ou de alguns integrantes da equipe, e essa decisão acarretaria na perda de parte significativa da amostra, inviabilizando, portanto, as análises efetuadas;
 - f. As coletas de dados realizadas mediante autoavaliação, tanto de competências dos gestores, quanto do desenho do trabalho de gestores e servidores, estão, naturalmente, sujeitas a vieses, como efeito halo, desejabilidade social, benevolência, complacência, ou avaliação superestimada (Neiva & Mauro, 2011).

Quanto às recomendações para pesquisas futuras, sugere-se a seguinte agenda:

- a. replicação das pesquisas em diferentes órgãos públicos brasileiros, pois a validade e a confiabilidade não são atributos estanques ou perenes das escalas de competências gerenciais no setor público e do WDQ-BR;
- b. estudo em profundidade, buscando identificar eventuais justificativas para a exclusão de itens nas etapas da AFE e da primeira AFC nos formatos de auto e/ou heteroavaliação da escala de competências gerenciais no setor público. Embora seja mais recomendável a testagem da versão final do instrumento para que não se perca o poder de comparação, é possível reanalisar esses itens excluídos, avaliando se seria o caso de aplicá-los em novos contextos públicos;
- c. verificação das evidências de validade do instrumento de heteroavaliação da escala de competências gerenciais no setor público junto a outras pessoas que se relacionam profissionalmente com os gestores públicos, tais como, pares, superiores imediatos dos gestores, ou mesmo cidadãos, de modo a verificar como a escala se comporta a partir da perspectiva de outros grupos de respondentes;
- d. realização de estudos correlacionais entre ambos os formatos da escala de competências gerenciais e do WDQ-BR com variáveis como: clima, cultura e estrutura organizacionais; ambiente tecnológico e de inovação; percepções coletivas de bem-estar no trabalho; justiça e suporte organizacionais; satisfação no trabalho; comprometimento; e políticas e práticas de gestão de pessoas;
- e. verificação empírica relativa à hipótese de que o desenho de trabalho de gestores explica ou interfere no desenho de trabalho de servidores (Piccolo & Colquitt, 2006; Choudhary, Kumar, & Philip, 2015), seja diretamente ou com a mediação ou modelação de outras variáveis;
- f. estudos complementares ou de aprofundamento no STJ que possam identificar por que o modo como os servidores percebem em seus superiores a expressão de competências gerenciais voltadas ao Interesse público explica a característica Suporte social em seus próprios trabalhos, bem como identificar eventuais justificativas para as diferenças entre grupos constatadas no STJ, para as quais não foram detectadas prováveis causas teóricas ou práticas, quais sejam:
 - os servidores que não recebem gratificação têm menos chances que os assessores de considerarem que seus superiores imediatos expressam com excelência competências gerenciais voltadas ao Interesse público (tais como, orientação

para diversidade e inclusão social, ética, legalidade e zelo pela imagem institucional);

- os gestores táticos têm mais chances que os gestores estratégicos de expressarem com excelência competências gerenciais voltadas ao Interesse público (tais como, orientação para a ética e transparência); e
- os gestores da área-fim têm mais chances do que os gestores da área-meio de considerarem que seus trabalhos são mais caracterizados pelo fator Feedback dos outros (superiores ou pares).

g. estudos longitudinais no STJ e em outros órgãos que possam acompanhar, no médio e longo prazo, os resultados de planos de ação, medidas organizacionais e políticas de gestão de pessoas decorrentes de diagnóstico relativo tanto às competências gerenciais quanto ao desenho do trabalho. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa e as relações encontradas entre as variáveis podem servir como diagnósticos organizacionais e, portanto, seus resultados devem ser acompanhados ao longo do tempo.

Diante dos resultados, implicações, limitações e recomendações, conclui-se que o presente estudo enfrentou o problema da inexistência de sustentações empíricas para fazer frente a recomendações e indícios teóricos que relacionam desenho do trabalho a competências gerenciais, consideradas as peculiaridades decorrentes de variáveis sociodemográficas e funcionais, sendo possível elencar várias contribuições e cumprir o objetivo geral traçado de discutir relações entre desenho de trabalho, competências gerenciais e variáveis sociodemográficas e funcionais em um órgão público do Poder Judiciário brasileiro.

Em suma, a pesquisa chega a seu termo com a apresentação de evidências da tese de que “O desenho de trabalho de gestores públicos explica a expressão de suas competências gerenciais, as quais, por sua vez, explicam o Desenho do Trabalho de servidores, consideradas as peculiaridades relativas a variáveis sociodemográficas e funcionais”. Essas evidências trazem benefícios à estruturação de carreiras, cargos, programas de desenvolvimento, e políticas de gestão de pessoas, proporcionando melhorias nos produtos, serviços e informações disponibilizados aos cidadãos de modo a contribuir para avanços na sociedade por nortear futuras propostas de reformulação do desenho de trabalho de gestores, favorecendo maior êxito na expressão de suas competências gerenciais e, assim, possibilitando às equipes o desempenho de trabalhos mais desejáveis, mais satisfatórios, o que pode resultar em maior qualidade nos

resultados, entre outros benefícios aos destinatários das políticas e serviços públicos (Ling & Toh, 2014).

Por fim, considera-se que a presente pesquisa tenha trazido uma série de contribuições para instituições públicas, identificando quais características do desenho do trabalho favorecem a expressão de competências dos gestores e quais competências gerenciais favorecem o desenho do trabalho de servidores em atenção às capacidades, competências, necessidades e interesses dos servidores e gestores públicos, visando à maximização da motivação e comprometimento com as instituições públicas e, conseqüentemente, a um melhor atendimento das demandas sociais dos cidadãos (Ng & Feldman, 2009).

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., Neiva, E., & Tróccoli, B. (2017) *Roteiro para Análise de Regressão Múltipla. - Manuscrito não publicado*, Brasília, Universidade de Brasília – UnB, Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.
- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10. Brasília, DF: ENAP.
- Akuchie, N. D. (1993). The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20: 20–29. *Christian Education Journal*, 16(1), 39–43.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56-73.
- Albuquerque, L., & Oliveira, P. (2010). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *REGE Revista de Gestão*, 8(4), 13-25.
- Almeida, M. H. R. G. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleiras*. (Tese de doutorado). Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do serviço público*, 57(4), 549-563.
- Andrade, A. R. S. T. (2017) *Desenho do Trabalho – Geração Y e o Mercado de Trabalho*. (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Antonello, C. S., & Ruas, R. (2005). Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 35-58.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a case in point. *Management Decision*. 41(10), 1076-1088.
- Arns, J. W., & Price, C. (2007). To market, to market: The supervisory skills and managerial competencies most valued by new library supervisors. *Library Leadership & Management*, 21(1), 13-19.
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. M. (2014). Workplace harassment: Detering role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 121-135.
- Auluck R., & Levin R. (2009) Developing global public servants for good governance and sustainable development. In: Pagaza IP and Argyriades D (eds) *Winning the Needed Change*. (pp. 48-63). Amsterdam, Neetherland: IOS Press.
- Australian Public Service Commission (2004). *The Integrated Leadership System*. Canberra: Commonwealth of Australia. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan030526.pdf>

- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 24-50.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational Leadership: Learning to share the. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Barbosa, M. A. C. (2015). *A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C. D., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2015). A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*, Mar del Plata, Argentina, 15.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. Lisboa: Edições 70.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 187-200.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 379-388.
- Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2010). *Public value: Theory and practice*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York, NY: Hafner
- Bergenhengouwen, G. J., Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development-a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.
- Bettini, E. A., Cheyney, K., Wang, J., & Leko, C. (2015). Job design: An administrator's guide to supporting and retaining special educators. *Intervention in School and Clinic*, 50(4), 221-225.
- Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M. A. K., Gimenes, G., Becker, C., & Gillet, N. (2014). Analyse Préliminaire des Qualités Psychométriques d'une Version Française du Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 203-232.

- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: time to change the tune?. *Leadership*, 2(2), 147-163.
- Bolfarine, H., & Bussab, W. D. O. (2005). *Elementos de amostragem*. São Paulo, Brasil: Edgard Blücher, ABE.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables. *Public Personnel Management*, 35(2), 89-119.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Hoboken, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E., & Ratti, F. (2009) 'Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives' *Journal of Management Development*. 28(9), 821-838.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., Bahry, C. P., & Freitas, I. A. D. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Estratégias de aprendizagem no trabalho, percepção de suporte organizacional e experiência profissional como preditores da expressão de competências gerenciais. *Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis, SC, Brasil, 3.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., de Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Brasil. (2012). Ministério do Planejamento. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. *Anais do Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – Consolidando conceitos, ampliando aprendizagens*. Brasília, DF, Brasil, 3.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Brewer, G. A., & Brewer, G. A., Jr. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl_3), i347-i362.
- Brito, L. M. P., Paiva, I. C. B., & Leone, N. M. C. P. G. (2012). Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 189-216.
- Brito-de-Jesus, K. C., Dos-Santos, M. G., de Souza-Silva, J. C., & Rivera-Castro, M. A. (2016). Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em

Instituições Federais de Educação. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 5(1), 37-60.

- Broad, M. L. (1982). Management actions to support transfer of training. *Training & Development Journal*, 3(5), 124-130.
- Broeck, A., Elst, T. V., Dikkers, J., De Lange, A., & De Witte, H. (2012). This is funny: On the beneficial role of self-enhancing and affiliative humour in job design. *Psicothema*, 24(1), 87-93.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Publications.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769.
- Bündchen, E., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação-o caso do Banco do Brasil. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 396-423.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (2002). When cultures collide: The anatomy of a merger. In: P. J. Buckley, & P. N. Ghauri (eds), *International mergers and acquisitions: A reader* (pp.307-323). London, UK: Thomson Business Press.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Buttigieg, S. C., & West, M. A. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*, 27(2), 171-192.
- Cabral, S., & Lazzarini, S. G. (2015). The “guarding the guardians” problem: An analysis of the organizational performance of an internal affairs division. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 797-829.
- Campbell, D. P. (2006). Globalization: The basic principles of leadership are universal and timeless. In W. H. Mobley, & E. Weldon (eds.). *Advances in global leadership* (pp. 143-158). Bingley, West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
- Campion, M. A. (1989). Ability requirement implications of job design: An interdisciplinary perspective. *Personnel Psychology*, 42(1), 1-24.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 186-198.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29-43.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Campos, D. D. S., Souza, N., Campos, A. B., Cunha, N., Magalhaes, E. M. D., & Carvalho, R. (2008). Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Canada Public Service Agency (2006) *Key Leadership Competencies*. Ottawa, Canadá: CPSA and Public Service Commission.
- Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 11(5), 4-31.
- Caplan, R. D., Cobb, S., & French, J. R. (1975). *Job demands and worker health; main effects and occupational differences*. U. S. Department of Health, Education and Welfare. Public Health Service. Michigan: University of Michigan.
- Cardoso, A. (2014). Questão de Gênero: A Percepção de Alunos d Ex-Alunos de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração sobre Competências Gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 4(1), 18-34.
- Carnelley, K. B., Pietromonaco, P. R., & Jaffe, K. (1994). Depression, working models of others, and relationship functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 127-140.
- Carvalho, C. N. (2010). Gestão de pessoas e mundo do trabalho: desafios e possibilidades. *Revista de Psicologia*, 1(2), 188-195.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A., & Teodoro, M. L. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*, In L. Pasquali. *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*, (pp.506-520) Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Cavalcante, & Oliveira, (2011) Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnicoadministrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Admistração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Champoux, J. E. (2011) *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organization*. (4a ed.). New York, NY: Routledge.
- Chang, S-C., & Lee, M-S. (2007) A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *The Learning Organization*, 14(2),155-185.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European industrial training*, 25(5), 247-292.
- Cheetham, G., & Chivers, G. E. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27-43.

- Cheng, M. I., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*, 22(6), 527-537.
- Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. (2015). Leadership effectiveness, organizational citizenship behavior and task performance: the role of job characteristics at the work place. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(5), 3433-3448.
- Civil Service Human Resources (2012). *Civil Service Competency Framework*. United Kingdom. Recuperado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf
- Çizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: The case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22.
- Closs, L., & Antonello, C. (2011). O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(4), 44-74.
- Closs, L., & Antonello, C. S. (2012). História de vida: suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. *Gestão. Org*, 10(1), 105-137.
- Cockerill, T. (1994). The king of competence for rapid change. In: C. Mabey & P. Iles (Orgs.), *Managing learning* (pp.70-76). London, UK: Routledge.
- Coelho, F. A., Jr. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível*. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Coelho, F. A. C., Jr., Abbad, G. S., & Vasconcelos, L. C. (2008). Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. *RAC-Eletrônica*, 2(1), 88-104.
- Coelho, F. A., Jr. & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 224-253.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Collins, J. (2002). *Empresas feitas para vencer*. (4a. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678-707.
- Conceição, V. L. D., Neto (2014). *Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988 (1988). Brasília, DF, Brasil: Senado Federal. Recuperado de https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC9_1_2016.pdf
- Cooper, C. L. (1971). T-group training and self-actualization. *Psychological Reports*, 28(2), 391-394.

- Cordery, J. L. (1999). Job design and the organisational context. *Human performance and the workplace*. Melbourne: Australian Psychological Society.
- Connerley, M. L., Mecham, R. L., & Strauss, J. P. (2008). Gender differences in leadership competencies, expatriate readiness, and performance. *Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 300-316.
- Creswell, J. W. (2013) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London, UK: Sage publications.
- Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C., & Demerouti, E. (2013). Job design under lean manufacturing and its impact on employee outcomes. *Organizational Psychology Review*, 3(1), 41-61.
- Custódio, J. C. D., Machado, M. C. S., Ferreira, V. C. P., & Dusi, C. (2013). O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 10.
- D'Amélio, M., & Godoy, A. S. (2009). Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178.
- Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial relations: A Journal of economy and society*, 6(1), 21-45.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2008). Are you a 'vigilant Leader'? *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 43-51.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Department of Public Service Administration (2011) Competency Framework. In: Department of Public Service Administration. *Senior Management Service Handbook*. (Cap. 5). South African Republic.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, 66(3), 687-721.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organisational capabilities* (pp. 12-33). Oxford, UK: Oxford Press.
- Dreyfus, C. R. (2008) "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", *Journal of Management Development*, 27(1), 76-91.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de Pessoas: Modelo. *Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo, Brasil: Atlas.

- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52(2), 305-334.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 860-868.
- El-Baz, H. S., & El-Sayegh, S. M. (2010). Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates. *Engineering management journal*, 22(1), 3-12.
- Ésther, A. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(n.esp), 648-667.
- Fabian, F. H. (2000). Keeping the tension: Pressures to keep the controversy in the management discipline. *Academy of Management Review*, 25(2), 350-371.
- Fagundes, P. M., & Seminotti, N. A. (2009). Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Faverge, J. M., Leplat, J., & Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine à l'homme*. Paris, FR: Presses Universitaires de France.
- Félix, C. M. R. (2005). A prática de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública-RAP*, 39(2), 255-278.
- Fernandes, A. C. B. C. (2012). *Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Ferreira, D. A., Souza, F. J. M., & Souza, S. M. A. (2011) Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. *Anais do Encontro de Estudos de Estratégia*, Porto Alegre, RS, Brasil, 5.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Editora.
- Fleck, C. F., & Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Florida, R. L., & Kenney, M. (1990). *The breakthrough illusion: Corporate America's failure to move from innovation to mass production*. New York, NY: Basic Books (AZ).
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.

- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management, 48*(6), 871-893.
- Freitas, J. A. S. B. A. (2006). A dimensão tácita do conhecimento e o trabalho dos gerentes no varejo bancário. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração (ENANPAD)*. Salvador, BA, Brasil, 30.
- Freitas, P. F. P. (2016). *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2017). Escala de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal, 16*(4), 45-65.
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. *Cadernos EBAPE.BR, 16*(1), 35-49.
- Freitas, P. F. P., Poncioni, W. A. O., & Odelius, C. C. (2015) O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Superior Tribunal de Justiça. *Anais do Encontro Nacional de Escolas de Governo*, Brasília, DF, Brasil, 11.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1084-1102.
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. In C. Cooper & C. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. (pp. 586-612). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78.
- Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies, 40*(2), 200-215.
- Gal, M. (2013). Is Leadership Overrated? Public Leadership Competencies And Challenges For The Future. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative, 7*(1), 73-88.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management, 39*(5), 1085-1122.
- Gemelli, I. M. P. & Filippin, E. S.(2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 9*(1-2), 153-180.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no IPEN*. (Dissertação de mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações & Sociedade, 19*(63), 621-639.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London, UK: Little, Brown.

- Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., Mendonça, E. J., Filho, & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 711-731.
- Gonçalves, M. T. (2015). *Job Design in consultancy sector and its relationship with consultants' wellbeing*. (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: D. Boud, & J. Garrick, (Org.). *Understanding learning at work*. (Cap.12, pp. 180-194). London, UK: Routledge.
- Goodman, P. S. (1986). Impact of task and technology on group performance. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 120–167). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gorgievski, M., Peeters, P., Rietzschel, E., & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, 29(3), 273-301.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 417-453). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Gressler, L. A. (2007) *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. 3.ed. São Paulo, Brasil: Loyola.
- Griffin, R. W. (1981). Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 54(3), 175-182.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management-The older worker. *Experimental Aging Research*, 25(4), 411-420.
- Griffiths, A., Cox, T., Karanika, M., Khan, S., & Tomás, J. M. (2006). Work design and management in the manufacturing sector: development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire. *Occupational and environmental medicine*, 63(10), 669-675.
- Grohmann, M. Z., Ramos, M. S., Baratto, J. M. S., & Battistella, L. F. (2010) Verificação do Relacionamento entre Competências Gerenciais e Desempenho Profissional. Anais do *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Guimarães, R. C. C. (2017). *Work Design Questionnaire: Evidências de validade fatorial no contexto brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Guimarães, T. A., Borges-Andrade, J. E., Machado, M. D. S., & Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, *31*(3), 249-255.
- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. de F., & Brandão, H.P. (2006). Aspectos Metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 216–230). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Guimarães, T. D. A., Odellius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, *41*(3), 297-312.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, *39*(1), 74-87.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, *11*(3), 445-455.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *55*(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Editora.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo, Brasil: McGraw-Hill do Brasil.
- Hamlin, R. G., & Serventi, S. A. (2008). Generic behavioural criteria of managerial effectiveness: An empirical and comparative case study of UK local government. *Journal of European Industrial Training*, *32*(4), 285-302.
- Harris, L. S., & Kuhnert, K. W. (2008). Looking through the lens of leadership: A constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal*, *29*(1), 47-67.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the Job Diagnostic Survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, *70*(3), 461-468.
- Harvey, R. J., Friedman, L., Hakel, M. D., & Cornelius III, E. T. (1988). Dimensionality of the Job Element Inventory, a simplified worker-oriented job analysis questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, *73*(4), 639-646.
- Hauk, M. (2014). Kwestionariusz Cech Pracy—opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań. *Acta Univeristatis Lodziensis. Folia Psychologica, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*, *18*(1) 129-144.

- Hee, C. H., & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29(10), 1059-1072.
- Hellriegel, D., Jackson, E.S., Slocum, J., Staude, J., Amos, G., Klopper, H. B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). *Management* (2a. ed). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Pub.
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hlanganipai, N., & Mazanai, M. (2014). Career management practices: Impact of work design on employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 21-31.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191.
- Holmes, L., & Joyce, P. (1993). Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process. *Personnel Review*, 22(6), 37-52.
- Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342-353.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- Hosmer, D. W. & Lemeshow, S. (2000). *Regressão Logística Aplicada*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Iacoviello, M., Llano, M., & Strazza, L. (2012). Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 52, 45-82.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.

- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Perfil dos Estados e Municípios Brasileiros*. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro, Brasil.
- Irmão, M. N., & Barbalho, C. R. S. (2014). Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. *Biblionline*, 10(2), 97-107.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
- Jagd, S. (2009). Leadership. In C. Wankel (Ed.) *Encyclopedia of Business In Today's World* (Vols. 1-4). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- James, L.A., & James, L.R. (1989), Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning, *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança*. (4. ed.). Lisboa, PT: Livros Horizontes.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 216-239.
- Jung, C. F. (2011). Metodologia Científica Ênfase em Pesquisa Tecnológica (3a ed.) Recuperado de <<http://www.mecanica.ufrgs.br/promec/alunos/download/metodolo.pdf>>.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Social Force*, 43(4), 591-592.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Houston, Texas: Gulf Professional Publishing.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., A., Jr., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of Organizations* (Vol. 2, p. 528). New York, NY: Wiley.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard BusinessReview*, 3(1), 33-42.
- Kelloway, E. K., Teed, M., & Prosser, M. (2008). Leading to a healthy workplace. In A. Kinder, R. H. MPhil, & C. L. Cooper. *Employee well-being support: A workplace resource*, (pp.25-38), New York, NY: John Wiley & Sons.

- Keszei, A. P., Novak, M., & Streiner, D. L. (2010). Introduction to health measurement scales. *Journal of Psychosomatic Research*, 68(4), 319-323.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6(3), 499-508.
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kloimüller, I., Karazman, R., & Geissler, H. (1997). How do stress impacts change with aging in the profession of bus drivers? Results from a questionnaire survey on health and competition among bus drivers in a public transport system in 1996. In P. Seppala, T. Luopajarvi, C.-H. Nygard & M. Mattila (eds) *From Experience to Innovation*. (Vol. 5, pp. 454-456). Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.
- Koike, K. (1988). *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Basingstoke, UK: Macmillan.
- Kossova, T., & Sheluntcova, M. (2016). Evaluating performance of public sector projects in Russia: The choice of a social discount rate. *International Journal of Project Management*, 34(3), 403-411.
- Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York, NY: The Free Press.
- Kovačič, H., & Rus, A. (2015). Leadership Competences in Slovenian Health Care/Vodstvene kompetence v slovenskem zdravstvu. *Slovenian Journal of Public Health*, 54(1), 11-17.
- Krumm, D. J. (2001). Leadership. In D. J. Krumm (Ed.) *Psychology at work: an introduction to industrial/organizational psychology*. (pp. 235-278). New York, NY: Worth Publishers.
- Kubo, S. H., Gouvêa, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Revista Pretexto*, 14(3), 28-49.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 462-466.
- Lacerda, É. R. M., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração contemporânea*, 7(4), 77-96.
- Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.). *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-193). Brasília, Brasil: LabPAM.
- Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris, FR: Les Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.

- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006 (2006). Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm
- Lekhan, V. N., Kryachkova, L. V., & Kanyuka, G. S. (2014). Study of psychological bases of leadership competency formation of managers of public health institutions. *Medicni Perspektivi*, 19(4), 165-169.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891.
- Levenson, A. R., Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Lima, H. S. (2007). *A administração no sistema prisional: um estudo das competências gerenciais*. (Dissertação de mestrado). Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Lima, S., & Villardi, B. (2011). Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 35.
- Ling, F., & Toh, W. (2014). Boosting facility managers' personal and work outcomes through job design. *Facilities*, 32(13/14), 825-844.
- Lingard, H. C., Francis, V., & Turner, M. (2010). Work-family enrichment in the Australian construction industry: Implications for job design. *Construction Management and Economics*, 28(5), 467-480.
- Lins, M. P. B. E. (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Liu, X., & Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: Implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206.
- Longo, F. (2003). A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público - RSP*, 54(2), p. 7-33.
- Lopes, M. C., Fialho, F. A. P., Leonardi, J., Lopes, L. F., Ribeiro, S. F., & Wilhelm, P. P. H. (2010). Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gestão & Produção*, 17(1), 123-136.
- Lorber, M., & Savič, B. S. (2011). Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. *Croatian Medical Journal*, 52(2), 198-204.

- Lozano, A. R. P. (1997). La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 20, 225-248.
- Luk, S. C. Y. (2009). The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-government service: Using the case study of e-stamping service in Hong Kong. *Government Information Quarterly*, 26(4), 594-604.
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. M. (2015) The mediating effect of service innovation on the dynamic capability and organizational performance relationship: empirical evidence from the public sector. *Anais do Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, (pp. 2644-2645). Verona, Itália, 8.
- Mager, R. F. (1990) *Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction*. Belmont, CA: Fearon-Pitman.
- Manfredi, S. M. (1999). Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, 19(64), 13-49.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120.
- Martin, R., & Wall, T. D. (1989). Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal*, 32(1), 69-86.
- Martins, H. F. (2017). Administração para o desenvolvimento: a relevância em busca da disciplina. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(2), 8-18.
- Mau, T. A. (2015). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
- McChesney, G. G. (1917). The psychology of efficiency. *Journal of Applied Psychology*, 1(2), 176-179.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McHenry, J. E., & Strønen, F. H. (2008). The trickiness of IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning*, 20(2), 114-132.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 283-294.
- Meaning of Work group International Research Team (1987) *International Research Team. The meaning of working*. New York, NY: Academic Press.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.
- Mendonça, J. R. C., Paiva, K. C. M., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012) Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. *Anais do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, Macau, China, 2.

- Metcalf, L., & Richards, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Versión española de *Improving Public Management* (1987). London, UK: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Monteiro, L. B. de M. (2014) *Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal*. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas no Serviço Público, Enap, Brasília, Brasil.
- Monteiro, L. B. M., & Pantoja, M. J. (2015) *Competências Gerenciais: O Caso da Polícia Rodoviária Federal*. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil, 5.
- Montezano, L., Abbad, G. S., & Freitas, P. F. P. (2016) *Modelagem de Competências Profissionais de Organização Pública que Atua no Ramo de Ciências Forenses*. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, Costa do Saúpe, BA, Brasil, 40.
- Moore, M. (2003). The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan. *Hauser Center for Nonprofit Organizations*. Working Paper #18.. Disponível em: SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.402880>.
- Morgeson, F. P. (2018). *WDQ. The Work Design Questionnaire*. Recuperado de <http://www.morgeson.com/wdq.html>.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(3), 589-612.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339-
- Motta, P. R. (1996). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Brasil: Record.
- Murasse, C. M. (2011). *Proposta de elaboração de indicadores de desempenho para os programas de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Nemeth, C., O'Connor, M., Klock, P. A., & Cook, R. (2006). Discovering healthcare cognition: The use of cognitive artifacts to reveal cognitive work. *Organization Studies*, 27(7), 1011-1035.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134.

- Norman, K., Alm, H., Tornqvist, E. W., & Toomingas, A. (2006). Reliability of a questionnaire and an ergonomic checklist for assessing working conditions and health at call centres. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 12(1), 53-68.
- Odelius, C. C., Abbad, G. D. S., Resende, P. C., Jr., Sena, A. D. C., & Ono, R. N. (2010). Grupos de pesquisa: atividades, competências e processos de aprendizagem. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Odelius, C.C., & Freitas, P.F.P. (2016). Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala. In: *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (pp. 88-115). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Oldham, G. R. (2012). The design of jobs: A strategy for enhancing the positive outcomes of individuals at work. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 651-663). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Oliveira, F. S., Neto. (2009) *Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Oliveira, J. (2015). *Effects of job type and culture on relationships between job characteristics and worker outcomes: A multilevel analysis*. (Tese de doutorado). University of New York, Nova Iorque, NY, Estados Unidos da América.
- Ombredane, A., & Favergé, J. M. (1955) *L'analyse du travail*. Paris: PUF.
- Pacaud, S. (1949) Recherches sur le travail Des téléphonistes étude psychologique d'un métier. *Le Travail Humain*, 12(1-2), 46-65.
- Page, D. (2011). I-deals in further education? A new approach to managerial job design. *Management in Education*, 25(4), 182-187.
- Paiva, K. C. M., & Ferreira, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 205-229.
- Paiva, K., Santos, A., & Lacerda, M. (2014). Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 84-93.
- Pantoja, M. J. (2004). *Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Percepções de Suporte à Aprendizagem Contínua - uma análise multinível*. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Pantoja, M. J., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. *RAC-Eletrônica*, 3(1), 41-62.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S. K., Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308.

- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403-420.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 233–284). New York, NY: LEA/Psychology Press.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2009). Extending the Reach of Job Design Theory: Going Beyond the Job Characteristics Model. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The Sage handbook of human resource management*, (pp.269-286). London, UK: Sage.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness* (Vol. 4). London, UK: Sage Publications.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 413-440.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That's not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40*(4), 899-929.
- Parker, V. A., Wubbenhorst, W. H., Young, G. J., Desai, K. R., & Charns, M. P. (1999). Implementing quality improvement in hospitals: the role of leadership and culture. *American Journal of Medical Quality, 14*(1), 64-69.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre, Brasil: Artmed Editora.
- Pavlović, D. (2017). The Impact of Human Resource Management of the Work Design Concept in Serbia. *Economic Analysis, 50*(3-4), 86-92.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 838-844.
- Pearson, C. A. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations, 45*(9), 905-936.
- Pereira, A. L. C. (2010). *De lagarta a borboleta: as competências em ação dos Gestores Técnicos-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Pereira, A. L. C., & da Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR, 9*(n.esp), 627-647.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., & Gowing, M. K. (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O* NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology, 54*(2), 451-492.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6(4), 1-7.
- Pinto, M. D. S. (2003) *Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Prata, S. C. F. (2008). *Competências Gerenciais-Um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira*. (Dissertação de mestrado), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Preston, M. S. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640-660.
- Proença, T. (2015) *Questionário de Desenho do Trabalho. Portuguese translation of Work Design Questionnaire (WDQ)*. Recuperado de https://msu.edu/~morgeson/Portuguese_WDQ.pdf
- Propheter, G. (2016). Managerial Experience and Organizational Performance: A 15-Year Panel Study of Local Assessors. *Public Administration Review*, 76(3), 438-446.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R., Thompson, M., Faerman, S., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Real World Group. (2016). *Local Government 360*. Recuperado de https://www.realworld-group.com/files/RWG_Local_Government_360.pdf
- Resende, E. (2000). *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. São Paulo, Brasil: Qualitymark Editora Ltda.
- Rice, A. K. (1958). Productivity and Social Organization, The Ahmedabad Experiment: technical Innovation. *Work Organization and Management*. Oxford, UK: Tavistock.
- Rice, N., Robone, S., & Smith, P. C. (2010). International comparison of public sector performance: the use of anchoring vignettes to adjust self-reported data. *Evaluation*, 16(1), 81-101.
- Richardson, R. J. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Brasil: Atlas.

- Ríos, M. F., Vielma, R. G. R., García, J. C. S., Aravena, M. B., Vargas, J. D. P., & Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20(28), 1-30.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11a ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*, 23(4), 587-601.
- Rohlen, T. P. (1989). Order in Japanese society: Attachment, authority, and routine. *Journal of Japanese Studies*, 15(1), 5-40.
- Ropé, F., & Tanguy, L. (1997). *Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, Brasil: Papirus.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). *Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of management review*, 31(4), 977-994.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: M. T. L. Fleury, & M. M. Oliveira, Jr.(Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. (pp. 242-269). São Paulo, Brasil: Atlas, 242-269.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição á estratégia das organizações. In R. Ruas, C. S. Antonello, L. H. Boff (Orgs.). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. (pp. 34-55). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Rush, H. M. (1971). *Job design for motivation: Experiments in job enlargement and job enrichment*. New York, NY: Conference Board.
- Ryan, G., Emmerling, R.J. and Spencer, L.M. (2009), "Distinguishing high performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies", *Journal of Management Development*, 28(9), 859-75.
- Saad, M. L. M. (2015). *Governos eficientes e serviços públicos efetivos: contribuições a partir da Teoria do Valor Público*. EAESP/FGV. Recuperado de [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/14169/Governos %20eficientes%20e%20servi%C3%A7os%20p%C3%ABlicos%20efetivos_Ligia%20Saad_MPGPP-FGV.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/14169/Governos%20eficientes%20e%20servi%C3%A7os%20p%C3%ABlicos%20efetivos_Ligia%20Saad_MPGPP-FGV.pdf)
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salles, M. D. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 467-492.
- Sallorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Sampaio, L. A. C. (2010). *Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Sano, H., & Montenegro, M. J. F., Filho (2013). As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em Questão*, 11(22), 35-61.
- Santana, F. F., & Maia, L. C. G. (2014). Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação - EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Santos, A. P. (2011). Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(4), 369-386.
- Santos, A. P., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Competências no trabalho: “estado da arte” da produção científica portuguesa e estrangeira. *Psychologica*, 39-59.
- Santos, A. R. (2002) *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro, Brasil: DP & A Editora.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(3), 22-33.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 95-106.
- Santos, M. R., da Rocha-Pinto, S. R., & Guimarães, M. I. P. (2015). Centros de Serviços Compartilhados: Um Estudo de Caso Sobre Fatores Intervenientes na Formação de Competências Gerenciais. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 505-536.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer, & O. Hämmig, *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Schjoedt, L. (2012). Job Design Effects on Novice and Repeat Entrepreneurs’ Job Stress. *The International Journal of Management and Business*, 3(2), 35-52.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Natural, rational and open systems*. New York, NY: Pearson Education.
- Seabra, A. L. C. (2014). *Competências Gerenciais de Coordenadores de Curso de Graduação em Enfermagem em Belo Horizonte*. (Dissertação de mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Siebold, G. L. (1999). The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11(1), 5-26.
- Sigollo, W. (2002). Competência em empresa pública: O caso Sabesp. In: G. Boog, & M. Boog (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes Estratégias e tendências*, (v. 1, pp. 297-315). São Paulo, Brasil: Gente.

- Silva, E. C., Gil, A. C., & Okabayashi, S. C. S. (2014). Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. *Gestão Pública: Práticas e Desafios* 5(1), 88-106.
- Silva, F. (2009). *Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. (Dissertação de mestrado), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Silva, J. C. P. D., & Paschoarelli, L. C. (2010). *A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros*. São Paulo, Brasil: UNESP.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Silveira, D. C., Magalhães, E. M., Lima, A. A., Martins, G. S., & Carvalho, R. M. (2006). Modelo de Competências Gerenciais e sua Aplicação para Função de Gestor Ambiental em uma Organização do Setor Público. *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, São Paulo, SP, Brasil, 2.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Slyke, D. M., & Alexander, R. W. (2006). Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence. *The American Review of Public Administration*, 36(4), 362-374.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Song, J. H., Joo, B. K. B., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp.3-27). London, UK: John Wiley & Sons Ltda.
- Sonnentag, S., Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249-290.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- Sorenson, G., & Goethals, G. (2004). Leadership theories: an overview. In G. Sorenson, & G. Goethals. *Encyclopedia of leadership*, (v.2, pp. 867-873). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Souza, A. C. D., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. D. B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International journal of selection and assessment*, 1(1), 50-58.
- Spiegelaere, S., Gyes, G., & Hootegem, G. (2015). Job design and innovative work behavior: one size does not fit all types of employees. *Management Review*, 26(2), 123-137.

- State Services Commission (2009) *Public Service Chief Executive Competency Profile*. Nova Zelândia.
- Stefano, S. (2008). *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stegmann, S., Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T. C. (2010). Der Work Design Questionnaire. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 54(1), 1-28.
- Stewart, J., & Ranson, S. (1988). Management in the public domain. *Public Money & Management*, 8(1-2), 13-19.
- Stone, E. F., & Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28(2), 376-396.
- Sundstrom, E., Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120-133.
- Suutari, V., & Viitala, R. (2008). Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Personnel Review*, 37(4), 375-392.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. New York, NY: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teixeira, L. A. A., Silva, J. T. M., & Lima, H. S. (2011). Administração no Sistema Prisional: Um Estudo das Competências Gerenciais. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(2), 55-67.
- Tesluk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200-217.
- Thach, E., & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Thoenig, J. C. (2007). Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41, n. esp., 9-36.
- Torres, M. D. F. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV Editora.
- Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know*. Boston, MA: Blackwell.
- Tosta, H. T., & Dalmau, M. B. L. (2014) Competências Gerenciais requeridas aos Gestores Intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul. *Anais do Congresso CONSAD de Administração Pública*, Brasília, DF, Brasil, 7.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Cambridge: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- United States Office of Personnel Management (2006). Federal Human Capital Survey. United States. Recuperado de https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pcaab706.pdf.
- United States Office of Personnel Management (2010) *Guide to Senior Executive Service Qualifications*. Recuperado de https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosomesquals_2010.pdf
- Urbach, T., Fay, D., & Goral, A. (2010). Extending the job design perspective on individual innovation: Exploring the effect of group reflexivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1053-1064.
- Valentim, M. L. P. (2002). Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In M. L. P. Valentim (Org.). *Formação do profissional da informação*. (pp. 121-124). São Paulo, Brasil: Polis.
- Victor, B., Boynton, A., & Stephens-Jahng, T. (2000). The effective design of work under total quality management. *Organization Science*, 11(1), 102-117.
- Vieira, A., Silva, P. L., & Ituassu, L. T. (2015) Competências Gerenciais na Área da Saúde: Construção de uma Escala e Exploração dos Resultados. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil, 5.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of workplace learning*, 17(7), 436-451.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor job design. In A. Howard (Ed.), *The Jossey-Bass social and behavioral science series. The changing nature of work* (pp. 139-174). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Wall, T. D., Corbett, J. M., Clegg, C. W., Jackson, P. R., & Martin, R. (1990). Advanced manufacturing technology and work design: Towards a theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 201-219.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 353-362.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 61-91). Oxford, UK: John Wiley & Sons.

- Warr, P., & Allan, C. (1998) Learning strategies and occupational training. In C. L. Cooper & I. T. Robertson. (Eds). *International review of industrial and organizational psychology*, (Vol. 13, pp. 83-121). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Whyte, W. F. (1948). *Human relations in the restaurant industry*. Oxford, UK: McGraw-Hill.
- Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2008). Gender, age and marital status as predictors of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 337-354.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- Williams, F. K., Ricciardi, D., & Blackburn, R. (2006). Theories of leadership. In F. W. Englishr (Ed). *Encyclopedia of educational leadership and administration*, (v. 1-2). London: Sage.
- Womack, J., D. Jones, & D. Roos. (1990) *The Machine That Changed The World*. New York, NY: Rawson Associates.
- Wong, C. S., & Campion, M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 825-837.
- Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competency-based recruitment and selection – a practical guide*. New York, NY: Wiley.
- Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
- Yin, R. K. (2013). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Yperen, N. W., Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. New York, NY: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership in Action*, 25(4), 23-24.
- Yusof, N. I., Masrek, M. N., & Noordin, S. A. (2016) Job Design and Knowledge Productivity among Administrative and Diplomatic Officers (PTD). *Journal of Information and Knowledge Management* 6(1), 25-54.
- Zaleznik, A., Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Your Best Managers Lead and Manage, *HBR OnPoint Collection*. Recuperado de http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id¼5402.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Validation of the Italian Version of the Work Design Questionnaire (WDQ). In S. Stegmann (Chair), SIOPIAAP-EAWOP Alliance Symposium: Comprehensive Work Design Analysis-Insights from Around the Globe. *Anais do Symposium conducted at the 16th EAWOP Congress*, Münster, Germany, 16.

Zarifian, P. (2010). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo, Brasil: Senac

APÊNDICE A – Comunicado com orientações aos juízes

Senhor(a) Juíz(a),

Eu me chamo Pablo Fernando Pessoa de Freitas, sou orientando da Profa. Dra. Catarina Cecília Odélius, e conto com a sua colaboração na confecção do survey que irei aplicar como parte do meu Projeto de Tese de Doutorado Acadêmico em Administração, na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, na Universidade de Brasília. A pesquisa empírica terá como população gestores e servidores públicos brasileiros.

O objetivo do meu estudo é “Discutir relações entre desenho de trabalho e a expressão de Competências Gerenciais no setor público brasileiro”. Para tanto, será necessário desenvolver uma nova escala de competências gerenciais, customizada ao setor, uma vez que os instrumentos identificados apresentaram problemas teóricos e empíricos, que inviabilizam a sua utilização na tese ora proposta.

Trata-se de uma escala com 40 itens, em que o respondente irá mover um cursor central, numa escala do tipo “barra deslizante”, com intervalo oculto de 0 a 100, em que 0 representará o incidente crítico negativo e 100 representará o incidente crítico positivo, estimulando a variabilidade das respostas, e favorecendo a parametrização dos dados, tal qual na figura abaixo.

Sobre Desenvolvimento da equipe

Desestimula o desenvolvimento das pessoas, criando obstáculos ou demonstrando indiferença ou descrença com relação ao aprimoramento de suas competências.

Demonstra ânimo ao incentivar o desenvolvimento de sua equipe, seja por meio de ações de educação corporativa, formação acadêmica, apoio e orientação, ou pela criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.



A intenção é que os respondentes informem sobre a percepção da expressão de competências gerenciais: os próprios gestores farão uma autoavaliação, enquanto os servidores farão uma heteroavaliação, com relação a seus superiores imediatos. Nesse sentido, optou-se por submeter aos juízes apenas a versão com verbos na terceira pessoa do singular, que será utilizada na heteroavaliação (exemplos: desestimula, demonstra). Após a avaliação de juízes e antes do pré-teste, os itens serão ajustados também para a primeira pessoa do singular, tornando-os compatíveis com a autoavaliação (exemplos: desestimo, demonstro).

Os itens propostos são frutos de pesquisa bibliográfica, e estão amparados principalmente em 16 escalas e 22 modelos relativos a competências gerenciais identificados, dentre os quais se destaca o modelo Quinn et al. (2003).

Além da aba de Apresentação, a planilha anexa contém mais duas abas: a primeira com as definições e a imagem do Modelo adotados no estudo; e a segunda com os itens propostos relativos às competências gerenciais no setor público.

Espera-se que os juízes respondam às seguintes questões:

- 1) A forma de questionar está compatível com o objetivo do estudo? No caso, a expressão de competências gerenciais no setor público pode ser captada por meio de incidentes críticos negativos e positivos, mediante a “barra deslizante” com intervalo de 0 a 100 pontos?
- 2) Há críticas ou sugestões para as definições presentes na primeira aba da planilha? Ou elas estão compatíveis?

Em seguida, solicita-se que os juízes procedam aos seguintes passos:

- 3) Classifiquem os 40 itens (segunda aba) em uma das 5 dimensões propostas (primeira aba) (a planilha já está pré-formatada com as 5 dimensões possíveis em lista suspensa, bastando que o juiz selecione a dimensão mais próxima ao item);
- 4) Atribuem uma nota de 5(máx.) a 1(mín.) para os 40 itens, com relação a ‘Clareza da Linguagem’, ‘Pertinência do Item’, e ‘Relevância Teórica’ (conforme orientações do quadro abaixo), de modo a viabilizar o cálculo do coeficiente de validade de conteúdo – CVC (Hernández-Nieto, 2002), índice calculado pela média das notas atribuídas pelos juízes, dividida pela maior nota possível (Cassepp-Borges; Balbinotti; Teodoro, 2010);

Critérios	Descrição
Clareza de Linguagem	<i>“O senhor acredita que a linguagem de cada item é suficientemente clara, compreensível e adequada para esta população?”</i>
Pertinência prática	<i>“O senhor acredita que os itens propostos são pertinentes para esta população?”</i>
Relevância teórica	<i>“O senhor acredita que o conteúdo deste item é representativo do comportamento que se quer medir, ou de uma das dimensões dele, considerando a teoria em questão?”</i>

Escala				
1	2	3	4	5
“pouquíssima”	“pouca”	“média”	“muita”	“muitíssima”

- 5) Sugiram de nova redação de itens, se for o caso.

Desde já, agradeço pelo apoio e pela disponibilidade. Por fim, peço a gentileza de tomar como norteador o prazo de uma semana para resposta, ou seja, ficarei muito grato se obtiver as considerações até **28 de março de 2018 – quarta-feira**.

Fico à disposição para marcarmos uma reunião de esclarecimentos, caso seja necessário, assim como, para disponibilizar uma versão impressa.

As respostas poderão ser restituídas de forma eletrônica ou impressa, bastando encaminhá-lo ao e-mail abaixo indicado ou depositados no escaninho da minha professora orientadora Dra. Catarina Cecília Odellius, no PPGA, com o assunto: Avaliação de Conteúdo. Eventualmente, a coleta de dados também poderá ser realizada de forma presencial, ficando a critério dos juízes avaliadores o formato que julgarem mais conveniente.

Atenciosamente,
Pablo Fernando Pessoa de Freitas

APÊNDICE B – Itens após a avaliação por juízes

Dimensão	Item após a avaliação por juízes
Orientação para Metas Racionais (Distribuição de Atividades)	Distribui atividades com ênfase nos resultados, de acordo a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, de modo a obter uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.
Orientação para Metas Racionais (Estabelecimento de Metas e Objetivos)	Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.
Orientação para Metas Racionais (Gerenciamento do Tempo)	Gerencia o ritmo das atividades observando prioridades, tempo disponível, metas e prazos.
Orientação para Metas Racionais (Habilidade para lidar com problemas)	Estabelece estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.
Orientação para Metas Racionais (Orientação para Resultados)	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente propício ao alcance de resultados.
Orientação para Metas Racionais (Planejamento)	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.
Orientação para Metas Racionais (Tomada de Decisão)	Toma decisões com confiança, respeitando seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias à sua.
Orientação para Metas Racionais (Visão Estratégica)	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.
Orientação para Processos Internos (Condução de Reuniões)	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.
Orientação para Processos Internos (Gestão de Projetos)	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
Orientação para Processos Internos (Gestão do Conhecimento)	Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.
Orientação para Processos Internos (Gestão do Desempenho)	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.
Orientação para Processos Internos (Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese)	Interpreta dados, informações, relatórios, pareceres e diagnósticos de forma crítica e em detalhes, analisando ou sintetizando suas repercussões e impactos para a unidade.
Orientação para Processos Internos (Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho)	Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.
Orientação para Processos Internos (Orientação para a Qualidade)	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
Orientação para Relações Humanas (Comunicação)	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, assertivas, claras, concisas, objetivas, coerentes e adequadas, mediante múltiplos canais e meios.
Orientação para Relações Humanas (Conhecimento e compreensão da equipe)	Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.
Orientação para Relações Humanas (Desenvolvimento da equipe)	Incentiva o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos e formação acadêmica, apoio e orientação, e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.
Orientação para Relações Humanas (Empoderamento,	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.

Delegação e gestão participativa)	
Orientação para Relações Humanas (Feedback)	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.
Orientação para Relações Humanas (Gestão de Conflitos)	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções colaborativas de interesse comum.
Orientação para Relações Humanas (Liderança e Gestão de Equipes)	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
Orientação para Relações Humanas (Motivação)	Estimula as pessoas, mediante estabelecimento de desafios atingíveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.
Orientação para Relações Humanas (Processo Decisório Participativo)	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
Orientação para Relações Humanas (Relacionamento interpessoal)	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável e favorável ao alcance de resultados, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.
Orientação para Sistemas Abertos (Apresentação de ideias/Oratória)	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição, de forma organizada, convidativa e envolvente.
Orientação para Sistemas Abertos (Atuação em redes organizacionais)	Interage com outras unidades, instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.
Orientação para Sistemas Abertos (Captação de Recursos)	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e argumentando sobre a importância dos recursos para as melhorias esperadas.
Orientação para Sistemas Abertos (Criatividade e Inovação)	Estimula criatividade e inovação com entusiasmo, por meio de novos projetos, experimentos, e flexibilização dos processos de trabalho.
Orientação para Sistemas Abertos (Gestão da Mudança)	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio e zelo em todas as suas etapas (planejamento; comunicação, sensibilização e mobilização das pessoas; acompanhamento; comemoração de etapas concluídas; e avaliação da consolidação da mudança e de seus impactos).
Orientação para Sistemas Abertos (Gestão de Riscos)	Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para a atuação em diferentes cenários, positivos ou negativos.
Orientação para Sistemas Abertos (Habilidade Política)	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
Orientação para Sistemas Abertos (Negociação e Persuasão)	Negocia com outras unidades, instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.
Orientação para Sistemas Abertos (Visão Sistêmica)	Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos de suas ações nas demais unidades.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para a diversidade e inclusão social)	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para a Ética e Integridade)	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Imagem Institucional)	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Legalidade)	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.

Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Sustentabilidade)	Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Transparência)	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações de sua unidade, de maneira clara e rápida, permitindo a participação e o controle social.

APÊNDICE C – Comunicado com orientações aos participantes do Pré-teste

Prezado(a),

Solicito que você responda ao questionário disponível no link a seguir:

#Link#.

Destaco que ainda se trata de um "pré-teste", apenas com servidores que atuam no setor público, por isso ficarei muito agradecido em receber uma resposta a este e-mail. Fique à vontade para:

- indicar sugestões e correções, até mesmo com relação a erros de digitação;
- simular as respostas, para testar todas as funcionalidades do instrumento de coleta;
- avisar caso não entenda algum termo ou expressão;
- informar quanto tempo demorou para responder o questionário.

Grato desde já!

Atenciosamente,

Pablo Fernando Pessoa de Freitas

APÊNDICE D – Itens após o Pré-teste com controle de alterações

Dimensão	Item após o pré-teste
Orientação para Metas Racionais (Distribuição de Atividades)	Distribui atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.
Orientação para Metas Racionais (Estabelecimento de Metas e Objetivos)	Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.
Orientação para Metas Racionais (Gerenciamento do Tempo)	Gerencia o ritmo das atividades observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
Orientação para Metas Racionais (Habilidade para lidar com problemas)	Estabelece estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.
Orientação para Metas Racionais (Orientação para Resultados)	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.
Orientação para Metas Racionais (Planejamento)	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.
Orientação para Metas Racionais (Tomada de Decisão)	Toma decisões com confiança, de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.
Orientação para Metas Racionais (Visão Estratégica)	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.
Orientação para Processos Internos (Condução de Reuniões)	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.
Orientação para Processos Internos (Gestão de Projetos)	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
Orientação para Processos Internos (Gestão do Conhecimento)	Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.
Orientação para Processos Internos (Gestão do Desempenho)	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.
Orientação para Processos Internos (Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese)	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
Orientação para Processos Internos (Organização, Coordenação e Monitoramento do Trabalho)	Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.
Orientação para Processos Internos (Orientação para a Qualidade)	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
Orientação para Relações Humanas (Comunicação)	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais.
Orientação para Relações Humanas (Conhecimento e compreensão da equipe)	Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.
Orientação para Relações Humanas (Desenvolvimento da equipe)	Incentiva o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos, formação acadêmica, orientação, e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.

Orientação para Relações Humanas (Empoderamento, Delegação e gestão participativa)	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.
Orientação para Relações Humanas (Feedback)	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.
Orientação para Relações Humanas (Gestão de Conflitos)	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.
Orientação para Relações Humanas (Liderança e Gestão de Equipes)	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
Orientação para Relações Humanas (Motivação)	Estimula as pessoas, mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.
Orientação para Relações Humanas (Processo Decisório Participativo)	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.
Orientação para Relações Humanas (Relacionamento interpessoal)	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.
Orientação para Sistemas Abertos (Apresentação de ideias/Oratória)	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição, de forma organizada e envolvente.
Orientação para Sistemas Abertos (Atuação em redes organizacionais)	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.
Orientação para Sistemas Abertos (Captação de Recursos)	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.
Orientação para Sistemas Abertos (Criatividade e Inovação)	Estimula criatividade e inovação com entusiasmo, por meio de novos projetos e experiências, e flexibilização dos processos de trabalho.
Orientação para Sistemas Abertos (Gestão da Mudança)	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
Orientação para Sistemas Abertos (Gestão de Riscos)	Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.
Orientação para Sistemas Abertos (Habilidade Política)	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
Orientação para Sistemas Abertos (Negociação e Persuasão)	Negocia com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.
Orientação para Sistemas Abertos (Visão Sistêmica)	Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para a diversidade e inclusão social)	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para a Ética e Integridade)	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Imagem Institucional)	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Legalidade)	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.

Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Sustentabilidade)	Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.
Orientação para Sociedade e Interesse Público (Orientação para Transparência)	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida.

APÊNDICE E – Questionário da Primeira Coleta (Ampla)



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

Apresentação

Você está recebendo esta pesquisa por ser servidor público.

Pesquisadores da Universidade de Brasília-UnB estão investigando o nível de competência dos gestores públicos no Brasil.

A ideia não é pesquisar sobre políticos, governantes ou autoridades, mas sim sobre as competências de chefes de equipes, unidades ou repartições públicas.

A pesquisa faz parte da tese do doutorando [Pablo Fernando Pessoa de Freitas](#), sob a orientação da [Profa. Dra. Catarina Cecília Odélius](#), e tem por objetivo apresentar evidências de validade de uma escala de competências gerenciais no setor público.

A pesquisa se destina a militares e servidores públicos estatutários, celetistas ou temporários; detentores de cargos efetivos ou em comissão; municipais, estaduais, distritais ou federais; de quaisquer Poderes; da Administração direta ou indireta. **Somente preencha o questionário se realmente for militar ou servidor público brasileiro em atividade.**

Ao responder às questões, tenha em mente que não existem respostas certas ou erradas. O importante é responder de forma consciente e coerente com sua opinião. As respostas atribuídas a este questionário **serão mantidas em sigilo e não há necessidade de sua identificação**. Os dados coletados terão finalidade científica e acadêmica, serão tabulados eletronicamente e de maneira agrupada, de modo a assegurar a confidencialidade das respostas.

O questionário está dividido em 2 blocos: Expressão de Competências Gerenciais e Dados sociodemográficos e funcionais.

O tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos. As questões sinalizadas com * são de preenchimento obrigatório, mas você pode desistir de participar a qualquer momento.

Caso tenha alguma dúvida, envie um e-mail para: unbpesquisasetorpublico@gmail.com

Sua participação é voluntária. Ao clicar em 'Próxima' e responder ao questionário, você manifesta

concordância com o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Desde já, agradecemos sua participação!

Então, vamos lá...



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

Tipo de participante

*** Escolha em que condição você quer responder a este questionário:**

- Sou servidor público ou militar (avaliarei as competências do meu superior imediato)
- Sou responsável pelas pessoas da minha unidade (gestor público de nível operacional)
- Sou responsável por algumas unidades subordinadas à minha (gestor público de nível tático)
- Faço parte da cúpula do meu órgão ou instituição (gestor público de nível estratégico)
- Sou gestor público, mas não sei em que nível hierárquico me encaixo.
- Trabalhei no setor público, mas agora estou aposentado/inativo
- Sou funcionário terceirizado no setor público
- Sou estagiário no setor público
- Não sou servidor nem gestor público



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

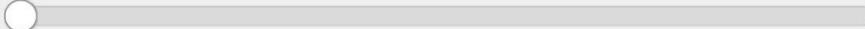
Competências gerenciais do seu chefe imediato

Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais:

Arraste a barra até a posição desejada

- * Distribui atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.**

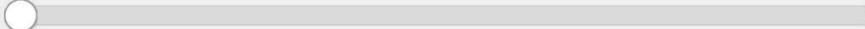
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



- O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

- * Estabelece metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.**

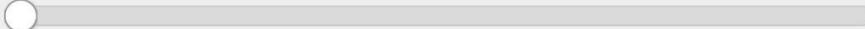
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



- O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

- * Gerencia o ritmo das atividades observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Estabelece estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Toma decisões com confiança, de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

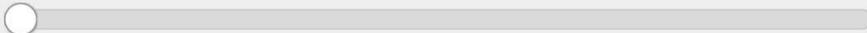
*** Gerencia o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.**

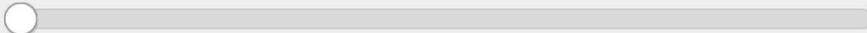
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.**

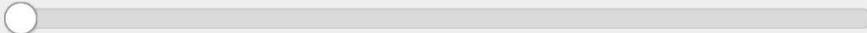
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Organiza as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.**

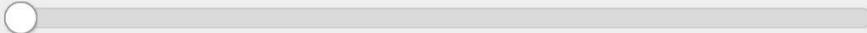
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.**

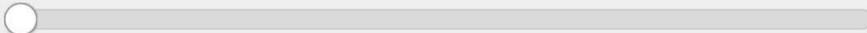
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais.**

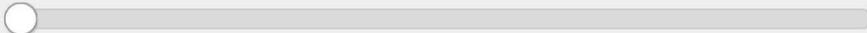
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Respeita valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Incentiva o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.**

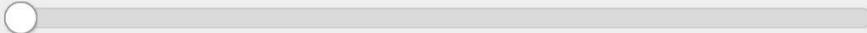
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Dá *feedbacks* de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

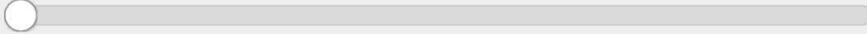
*** Estimula as pessoas, mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.

O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.**

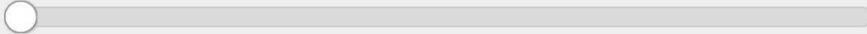
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.**

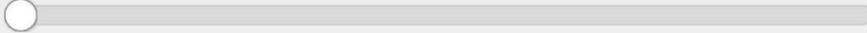
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição, de forma organizada e envolvente.**

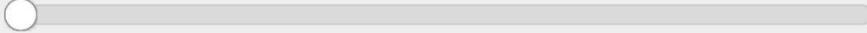
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.**

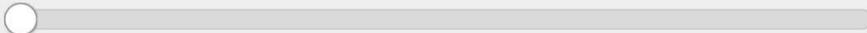
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.**

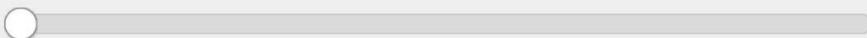
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Estimula criatividade e inovação com entusiasmo, por meio de novos projetos e experiências, e flexibilização dos processos de trabalho.**

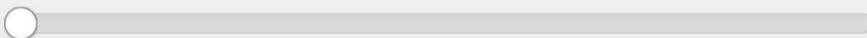
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.**

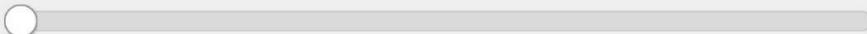
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Orienta com clareza como a sua unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.**

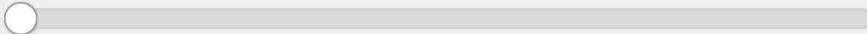
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.**

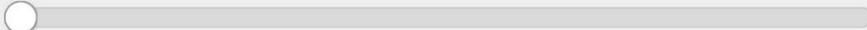
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Negocia com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-se favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.**

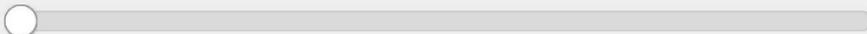
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Atua em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.**

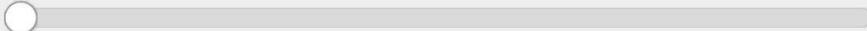
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.**

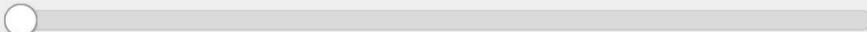
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.**

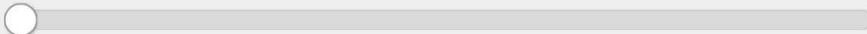
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.**

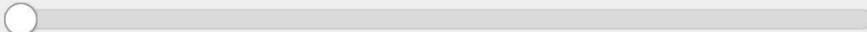
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.**

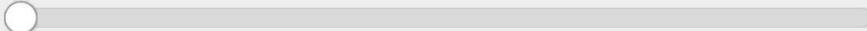
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Em sua área de atuação, promove ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.**

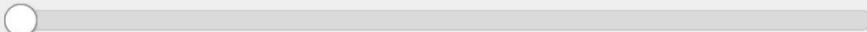
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

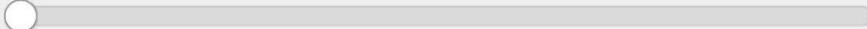
Minhas Competências Gerenciais

Eu expesso com excelência as seguintes competências gerenciais:

Arraste a barra até a posição desejada

- * Distribuo atividades com ênfase nos resultados, de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.**

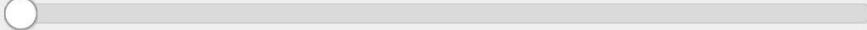
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



- O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

- * Estabeleço metas e objetivos claros e realistas, considerando prioridades e indicadores institucionais.**

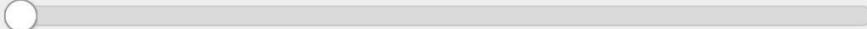
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



- O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

- * Gerencio o ritmo das atividades observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.**

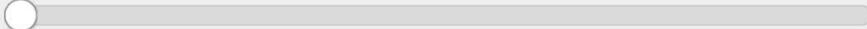
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Estabeleço estratégias de solução para os problemas, a partir de uma análise abrangente da situação, do tempo de resposta necessário, e dos recursos disponíveis.**

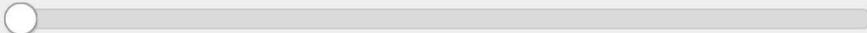
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Gerencio as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.**

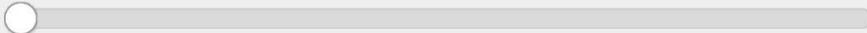
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Planejo atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.**

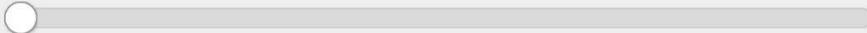
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Tomo decisões com confiança, de acordo com meu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.**

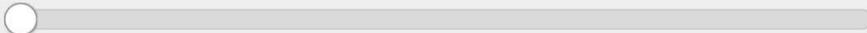
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Defino estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.**

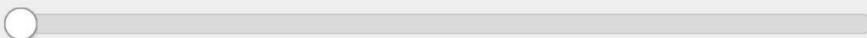
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Organizo reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.**

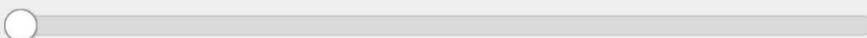
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Gerencio projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.**

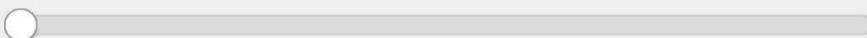
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Gerencio o conhecimento produzido na unidade, estimulando o registro e o compartilhamento de informações e boas práticas.**

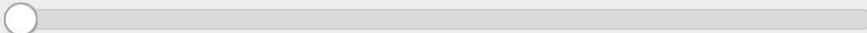
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Monitoro o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.**

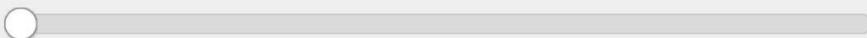
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Interpreto dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.**

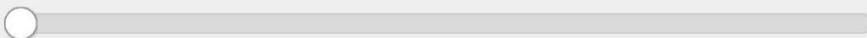
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Organizo as atividades e tarefas de forma sistemática, alocando adequadamente os recursos, e monitorando constantemente os processos de trabalho.**

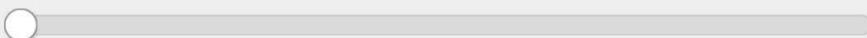
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Verifico atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.**

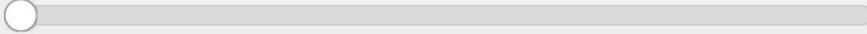
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Comunico-me com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes, mediante múltiplos canais.**

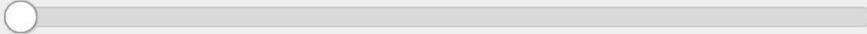
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Respeito valores e características das pessoas, demonstrando empatia, equilíbrio emocional e sensibilidade.**

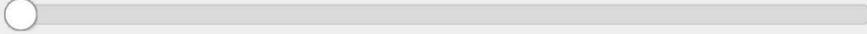
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Incentivo o desenvolvimento das pessoas, por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.**

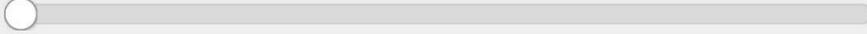
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Delego atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.**

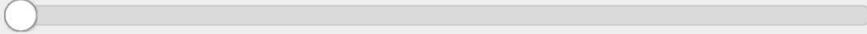
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Dou *feedbacks* de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-me aberto ao diálogo.**

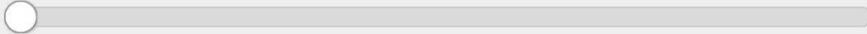
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Gerencio conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.**

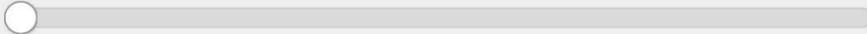
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Lidero pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por meu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.**

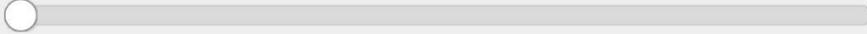
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Estimulo as pessoas, mediante estabelecimento de desafios alcançáveis, reconhecimentos justos, e utilização das políticas de recompensa disponíveis.**

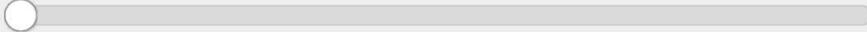
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.**

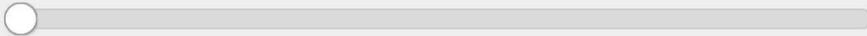
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Empenho-me em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.**

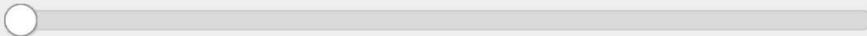
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Exponho ideias ou propostas de minha unidade/Instituição, de forma organizada e envolvente.**

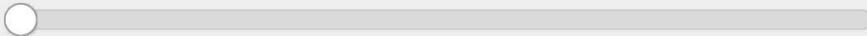
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Interajo com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.**

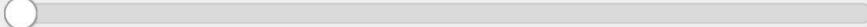
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Capto pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.**

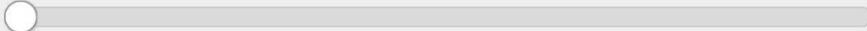
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Estimulo criatividade e inovação com entusiasmo, por meio de novos projetos, experimentos e flexibilização dos processos de trabalho.**

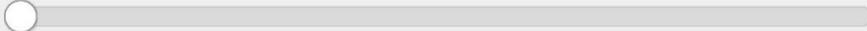
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Conduzo mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.**

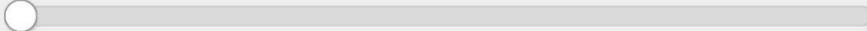
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (*Arraste a barra para qualquer posição*)

*** Oriento com clareza como a minha unidade/Instituição deve atuar diante dos riscos mapeados, estabelecendo um plano para diferentes cenários, positivos ou negativos.**

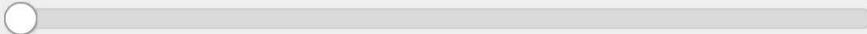
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Demonstro ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-me disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.**

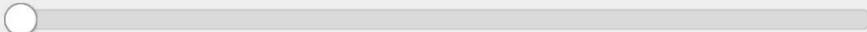
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Negocio com as demais unidades e com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes de forma persuasiva, demonstrando-me favorável a concessões mútuas e a acordos satisfatórios para ambas as partes.**

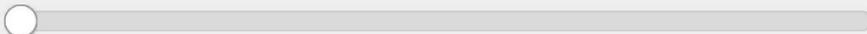
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Atuo em favor da Instituição como um todo, considerando as prioridades organizacionais e os impactos nas demais unidades.**

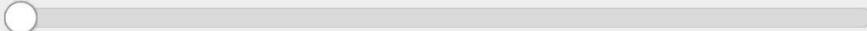
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Em minha área de atuação, demonstro impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.**

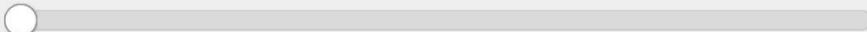
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Pauto minhas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.**

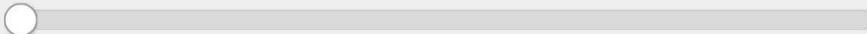
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Atuo de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.**

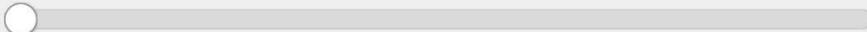
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Respeito normas aplicáveis à minha unidade/Instituição, mostrando-me empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.**

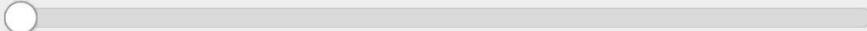
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Em minha área de atuação, promovo ações sustentáveis com dedicação, priorizando soluções economicamente viáveis e com responsabilidade socioambiental.**

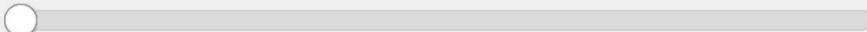
Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)

*** Dou transparência às minhas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade, de maneira clara e rápida.**

Discordo totalmente. Concordo totalmente.



O item acima não se aplica (Arraste a barra para qualquer posição)



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

Dados sociodemográficos e funcionais

* Seu sexo

Masculino Feminino Não quero responder

* Sexo do seu chefe imediato

Masculino Feminino Não quero responder

* Sabe como se dá o vínculo do seu chefe imediato com a Administração Pública?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Apenas cargo efetivo | <input type="radio"/> Apenas cargo de confiança |
| <input type="radio"/> Acumula mais de um cargo efetivo | <input type="radio"/> Aposentou do cargo efetivo, mas continua em um cargo de confiança |
| <input type="radio"/> Cargo efetivo mais função comissionada | <input type="radio"/> Não sei ou não quero responder |
| <input type="radio"/> Cargo efetivo mais cargo de confiança | |

Sua idade (em anos completos)

0 100

Idade aproximada do seu chefe imediato (em anos completos)

(pode ser apenas uma percepção sua)

0 100

Há quanto tempo você está hierarquicamente subordinado ao seu chefe atual? (valor aproximado, em anos completos)

0 100

* Seu nível de escolaridade

* Nível de escolaridade do seu chefe imediato

* Onde você está lotado atualmente

* Poder a que seu órgão ou instituição está vinculado

- Executivo Judiciário
 Legislativo Não sei ou não quero responder
 Outro (especifique)

* Tipo de órgão ou instituição em que você trabalha

- Administração Direta Empresa pública
 Autarquia Sociedade de Economia Mista
 Fundação Não sei ou não quero responder
 Outro (especifique)

* Esfera a que seu órgão ou instituição pertence

- Federal Municipal
 Estadual ou Distrital Não sei ou não quero responder

* Você está lotado em uma unidade que exerce predominantemente:

- Atividade-fim ou finalística do órgão ou instituição Não sei ou não quero responder
 Atividade-meio ou de suporte administrativo do órgão ou instituição

Fique à vontade para realizar comentários adicionais e para indicar outras competências gerencias aplicáveis ao setor público.

Caso queira receber o relatório final com os resultados encontrados, favor informar seu e-mail.



Universidade de Brasília

Competências Gerenciais no Setor Público

Dados Sociodemográficos e Funcionais

* Seu sexo

- Masculino Feminino Não quero responder

* Como se dá seu vínculo com a Administração Pública?

- Apenas cargo efetivo Apenas cargo de confiança
- Acumulo mais de um cargo efetivo Aposentei do cargo efetivo, mas continuo em um cargo de confiança
- Cargo efetivo mais função comissionada Não sei ou não quero responder
- Cargo efetivo mais cargo de confiança

Sua idade (em anos completos)

0 100

Seu tempo de serviço público (valor aproximado, em anos completos)

0 100

Seu tempo no órgão ou instituição atual (valor aproximado, em anos completos)

0 100

Seu tempo de experiência gerencial (valor aproximado, em anos completos)

0 100

Seu tempo de experiência gerencial no setor público (valor aproximado, em anos completos)

0 100

Seu tempo de experiência gerencial no órgão ou instituição atual (valor aproximado, em anos completos)

0 100

Há quanto tempo é gestor da equipe/unidade atual? (valor aproximado, em anos completos)

0 100

*** Seu nível de escolaridade**

*** O ingresso no seu cargo exige que nível de escolaridade**

*** Onde você está lotado atualmente**

*** Poder a que seu órgão ou instituição está vinculado**

Executivo Judiciário

Legislativo Não sei ou não quero responder

Outro (especifique)

*** Tipo de órgão ou instituição em que você trabalha**

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Administração Direta | <input type="radio"/> Empresa pública |
| <input type="radio"/> Autarquia | <input type="radio"/> Sociedade de Economia Mista |
| <input type="radio"/> Fundação | <input type="radio"/> Não sei ou não quero responder |
| <input type="radio"/> Outro (especifique) | |

*** Esfera a que seu órgão ou instituição pertence**

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Federal | <input type="radio"/> Municipal |
| <input type="radio"/> Estadual ou Distrital | <input type="radio"/> Não sei ou não quero responder |

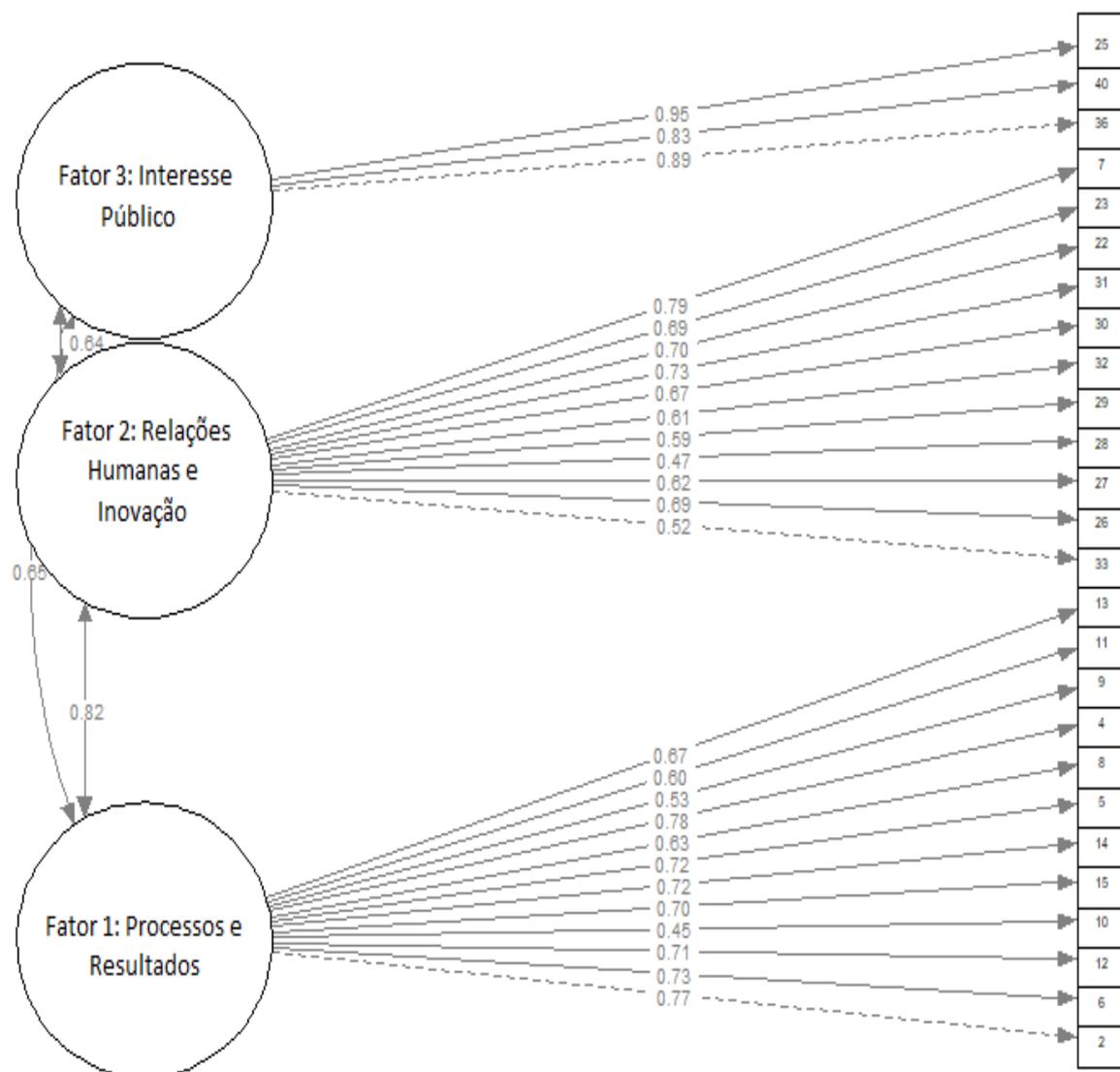
*** Você está gerenciando uma unidade que exerce predominantemente:**

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Atividade-fim ou finalística do órgão ou instituição | <input type="radio"/> Não sei ou não quero responder |
| <input type="radio"/> Atividade-meio ou de suporte administrativo do órgão ou instituição | |

Fique à vontade para realizar comentários adicionais e para indicar outras competências gerenciais aplicáveis ao setor público.

Caso queira receber o relatório final com os resultados encontrados, favor informar seu e-mail.

APÊNDICE H – Agrupamento dos itens por Fator – Autoavaliação de Competências Gerenciais no STJ



APÊNDICE I – Agrupamento dos itens por Fator – Heteroavaliação de Competências Gerenciais no STJ

