

Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos

Pablo Fernando Pessoa de Freitas^{1,2}

Catarina Cecília Odelius¹

¹Universidade de Brasília (UnB), Brasília – DF, Brasil

²Superior Tribunal de Justiça(STJ), Brasília – DF, Brasil

O estudo visa relacionar competências de gestores públicos a características do desenho do trabalho de servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), considerando a influência de dados sociodemográficos e funcionais sobre essas variáveis. Para tanto, recorreu-se ao suporte teórico sobre competências gerenciais com ênfase no setor público, destacando-se o Modelo de Quinn (1988) e a Escala de Competências Gerenciais no Setor Público (ECGESP) de Freitas (2019), abrangendo competências voltadas a metas racionais, relações humanas, processos internos, sistemas abertos e interesse público, assim como sobre a evolução teórico-empírica do Desenho do Trabalho, cujo instrumento mais proeminente é o *Work Design Questionnaire* (WDQ), contemplando características motivacionais, sociais e contextuais do trabalho. O questionário foi encaminhado por e-mail aos 2.556 servidores sem função gerencial do STJ, obtendo-se 652 respostas (retorno=25,5%). A análise de dados se deu por modelagem de equações estruturais e regressão logística. Os resultados indicam que a percepção sobre a expressão de competências de gestores explica o Suporte Social e *Feedback* de terceiros no trabalho de servidores públicos e que as variáveis da área de atuação e tipo de gratificação recebida têm influência na percepção de servidores tanto sobre competências de gestores, como sobre o desenho de seus próprios trabalhos. Identificou-se ainda que o cargo e o sexo influenciam o desenho de trabalho dos servidores. O estudo pode nortear pesquisas sobre carreiras públicas, especificação de cargos e condições de trabalho, podendo direcionar políticas de desenvolvimento de gestores públicos.

Palavras-chave: competências gerenciais, desenho do trabalho, setor público

DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.4082> | ISSN: 0034-9240 | E-ISSN: 2357-8017

[Submetido: 23 de novembro de 2019. Aprovado: 05 de março de 2021.]



Competencias gerenciales y su relación con el diseño de trabajo de los empleados públicos

El estudio tiene como objetivo relacionar las competencias de los gestores públicos con las características del diseño de trabajo de los servidores públicos del Tribunal Superior de Justicia (STJ), considerando la influencia de los datos sociodemográficos y funcionales sobre estas variables. Para este fin, se utilizó el soporte teórico sobre competencias gerenciales, con enfoque en el sector público, con énfasis en el Modelo de Quinn (1988) y en la Escala de Competencias Gerenciales en el Sector Público (ECGESP) de Freitas (2019), abarcando competencias dirigidas a metas racionales, relaciones humanas, procesos internos, sistemas abiertos e interés público; así como sobre la evolución teórica y empírica del Diseño del Trabajo, cuya herramienta más destacada es el Cuestionario de Diseño del Trabajo (WDQ), contemplando las características motivacionales, sociales y contextuales del trabajo. El cuestionario fue enviado por e-mail a los 2.556 servidores sin funciones gerenciales del STJ, con retorno de 652 respuestas (retorno= 25,5%). El análisis de datos se efectuó por el modelado de ecuaciones estructurales y regresión logística. Los resultados indican que la percepción sobre la expresión de las competencias de los gestores explica el Soporte Social y el Feedback de terceros en el trabajo de los servidores; y que las variables del área de actuación y tipo de gratificación recibida tienen influencia en la percepción de los servidores tanto sobre las competencias de los gestores como sobre el diseño de sus propios trabajos. También se identificó que el cargo público y el género influyen en el diseño del trabajo de los servidores. El estudio puede guiar la investigación sobre carreras públicas, especificación de trabajo y condiciones de trabajo, y puede dirigir políticas para el desarrollo de gerentes públicos.

Palabras clave: competencias gerenciales, diseño del trabajo, sector público

Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants

The study aims to associate the competencies of public managers with the characteristics of the work design of civil servants of the Superior Court of Justice (STJ), considering the influence of sociodemographic and functional data on these variables. For this, theoretical support on managerial competences was used, with emphasis on the public sector, with emphasis on the Quinn Model (1988) and the Managerial Competencies in the Public Sector Scale (ECGESP) by Freitas (2019), covering competencies related to rational goals, human relations, internal processes, open systems and public interest; as well as on the theoretical and empirical evolution of Work Design, whose most prominent tool is the Work Design Questionnaire (WDQ), contemplating motivational, social and contextual characteristics of work. The questionnaire was sent by e-mail to the 2,556 servers without a managerial function of the STJ, with a return of 652 responses (return=25.5%). Data analysis was done by modeling structural equations and logistic regression. The results indicate that the perception about the expression of managers' competences explains the Social Support and Feedback of third parties in the work of public servants; and that the variables area of action and type of bonus received, they have an influence on the perception of servers both on manager skills and on the design of their own work. It was also identified that the public office occupied and gender influence the work design of the servers. The study may guide research on public careers, job specification and working conditions, and may direct policies for the development of public managers.

Keywords: managerial competencies, work design, public sector

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), já que as pessoas costumam dedicar um terço de seus dias ao trabalho (KUBO; GOUVÊA; MANTOVANI, 2013).

No mundo do trabalho, merecem destaque duas temáticas abarcadas por este estudo. A primeira diz respeito às competências gerenciais, que é a aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores, além de seus atributos pessoais expressos mediante comportamentos observáveis que geram valor e melhores resultados em contextos organizacionais (FREITAS, 2016). A segunda se refere ao desenho do trabalho, entendido como a natureza, o conteúdo e a estrutura do trabalho, abrangendo tarefas e atividades realizadas por funcionários nas organizações (HACKMAN; OLDFHAM, 1975).

Para Mintzberg (2010), 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. Já Grant, Fried e Juillerat (2011) consideram que o desenho de trabalho de funcionários seja 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. Assim, os gestores têm, portanto, condições de provocar mudanças em aspectos cruciais do trabalho dos funcionários, como autonomia e variedade de tarefas, e no próprio significado da atuação dos trabalhadores (PICCOLI; 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 NETO, 2014); (b) pesquisa sobre as escolhas gerenciais na coordenação de equipes como antecedentes do desenho de trabalho (PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017); e (c) estudos futuros que avaliem se a capacidade ou a habilidade de gestores determinam ou modificam características do trabalho dos colaboradores (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. Destarte, como o rol apresentado pelos autores não é exaustivo, não seria exagero cogitar que as competências de gestores públicos possam ser antecedentes do desenho de trabalho de servidores.

A partir desses argumentos teóricos, cogitou-se estudar a existência e a magnitude da interferência das competências de um gestor público sobre as características do trabalho de servidores públicos, pois, apesar de existirem proposições teóricas e empíricas que atrelem competências gerenciais a desenho do trabalho, essas variáveis costumam ser estudadas isoladamente, mas não conjuntamente. Dessa forma, buscar-se-á responder ao seguinte problema de pesquisa: “De que forma a expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), interfere em características do desenho do trabalho desses servidores?”.

Nesse sentido, assume-se o objetivo geral de “relacionar competências de gestores públicos a características do desenho do trabalho de servidores do STJ, considerando a influência de dados sociodemográficos e funcionais sobre essas variáveis”. Em âmbito específico, a pesquisa visa identificar o relacionamento entre competências gerenciais e desenho do trabalho, bem como entre variáveis sociodemográficas/funcionais e competências gerenciais e entre variáveis sociodemográficas/funcionais e desenho do trabalho no âmbito do STJ.

Espera-se que este estudo possa apontar possíveis mudanças em políticas de gestão de pessoas, em especial, no que se refere à educação executiva e aos programas de desenvolvimento de competências gerenciais. Espera-se que melhorias na expressão de competências gerenciais possam fomentar a realização de trabalhos mais desejáveis e mais satisfatórios aos servidores públicos, possibilitando características mais favoráveis aos seus trabalhos e norteados estudos sobre carreiras públicas, descrição e especificação de cargos, condições de trabalho, entre outros benefícios ao STJ, e, indiretamente, a outros órgãos públicos.

2 Competências gerenciais no setor público

Competências podem ser compreendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressos por comportamentos observáveis a partir do desempenho profissional de um indivíduo no contexto de trabalho à luz de determinada estratégia organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; MONTEZANO; AMARAL JÚNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017).

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), conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 | Esquema ilustrativo da definição de competências gerenciais



Fonte: Freitas (2019, p. 73).

Competências gerenciais são, portanto, uma variável de nível individual, sendo sua expressão passível de observação por parte de outros indivíduos. Assim, poder-se-ia cogitar que a coleta de dados relativa a essa variável pudesse ocorrer a partir de fontes diver-

sas (superiores, subordinados, pares, consumidores de serviços, eleitores, reguladores, entre outros) (KIM, 2010; RICE; ROBONE; SMITH, 2010). Entre essas possibilidades, a mais recomendável é a avaliação de subordinados, já que essa avaliação demonstra maior nível de validade se comparada às demais (ALBAN-METCALFE; ALIMO-METCALFE, 2013), visto que os subordinados, normalmente, mantêm contato mais direto e mais frequente com gestores, conferindo, conseqüentemente, maior clareza e precisão às avaliações (DENISON; HOOIJBERG; QUINN, 1995).

Entre os modelos teóricos sobre competências gerenciais, destaca-se o modelo de competências gerenciais de Quinn (1988), que pode ser considerado um “modelo formado por modelos”, já que modelos antagônicos e complementares convivem em um mesmo sistema (MONTEIRO; PANTOJA, 2015; KOIVUNIEMI, 2019; GONÇALVES *et al.*, 2020). Os quatro modelos constituintes são:

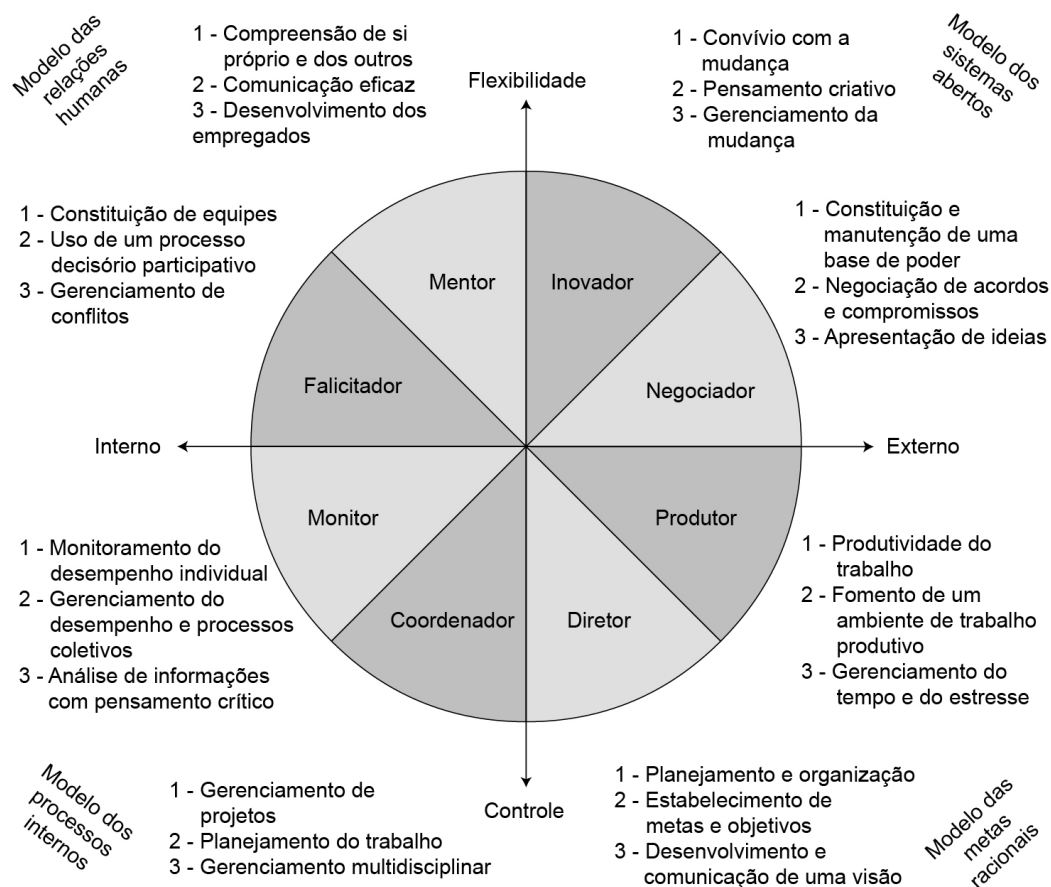
- (1) Modelo das metas racionais (abrange os papéis de produtor e diretor sob influência da Teoria Clássica e Administração Científica, englobando competências voltadas a tarefas, resultados, gestão do tempo, distribuição de atividades, entre outras);
- (2) Modelo das relações humanas (abrange os papéis 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 Sistemica, agregando competências gerenciais voltadas a mudanças, ambiente externo, negociação, redes, parcerias e captação de recursos).

É possível avaliar 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 apenas um dia de trabalho (MONTEIRO; PANTOJA, 2015; KOIVUNIEMI, 2019; GONÇALVES *et al.*, 2020).

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 2.

Figura 2 | As competências e os papéis dos líderes na tabela de valores competitivos



Fonte: Quinn *et al* (2003, p. 17).

Embora o modelo de Quinn (1988) seja uma referência seminal e tenha sido utilizado em inúmeros estudos, a exemplo de Gonçalves *et al.* (2020) e Koivuniemi (2019), o instrumento de coleta dele decorrente (DENISON; HOOIJBERG; QUINN, 1995) não apresenta itens específicos para o setor público.

Não se pode negar que a atuação gerencial no setor público convive com desafios peculiares e, por isso, a maioria dos autores defende que a atuação gerencial não seja estudada de forma idêntica à da iniciativa privada, uma vez que gestores públicos assumem objetivos e metas com prazos e critérios definidos externamente (políticos, normativos ou jurisprudenciais) (THOENIG, 2007; LINS, 2011; SALLES; VILLARDI, 2017), sujeitam-se a maior nível de hierarquia na tomada de decisões (LIMA; VILLARDI; 2011), precisam lidar de modo mais cauteloso com a opinião pública e anseios sociais (LIMA; VILLARDI, 2011; LINS, 2011; SILVA; GIL; OKABAYASHI, 2014), não podem se limitar a direcionar serviços públicos a quem tem maior poder de compra (SILVA; GIL; OKABAYASHI, 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 têm irrestrita autonomia para aplicação de sanções ou benefícios, tampouco para admitir ou demitir (SLYKE; ALEXANDER, 2006), não têm 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). Ainda que alguns aspectos possam ocorrer na iniciativa privada, a literatura sustenta que o modo para lidar com eles se revela mais dificultoso e com maior repercussão social no setor público.

Diante da necessidade de estudar competências gerenciais no contexto público com um instrumento mais adequado ao setor, Freitas (2019) desenvolveu uma escala baseada no modelo de Quinn (1988) e em outros 22 modelos. Foram consideradas também dezesseis outras escalas anteriores, cujos itens foram submetidos à análise de juízes quanto ao conteúdo com categorização *a posteriori*, avaliação teórica e semântica, pré-teste, além de análises fatoriais exploratória e confirmatórias e de confiabilidade.

A Escala de Freitas (2019) subdivide as competências do gestor público em três fatores: processos e resultados; relações humanas e inovação; e interesse público, cujas definições e temática dos itens constam do Quadro 1.

Quadro 1 | Definições para os fatores

Nome do fator	Definição do fator	Itens relativos a:
Processos e Resultados	Agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais.	Captação de recursos; condução de reuniões; distribuição de atividades; gerenciamento do tempo; gestão de projetos; gestão do desempenho; habilidade crítica, lógica e de análise/síntese; orientação para a qualidade; orientação para resultados; planejamento; tomada de decisão; e visão estratégica.
Relações Humanas e Inovação	Conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras.	Apresentação de ideias; atuação em redes organizacionais; comunicação; delegação; desenvolvimento da equipe; <i>feedback</i> ; gestão da mudança; gestão de conflitos; habilidade política; liderança e gestão de equipes; orientação para transparência; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal.
Interesse Público	Grupo de competências gerenciais pautadas pelo interesse público.	Orientação para diversidade e inclusão; orientação para ética e integridade; orientação para imagem institucional; orientação para legalidade.

Fonte: Freitas (2019, p. 214).

Pode-se inferir que a Escala de Competências Gerenciais no Setor Público (ECGESP) desenvolvida por Freitas (2019) seja o instrumento mais viável para o presente estudo, pois ela se diferencia pelo rigor na sua construção, pela extensa revisão de literatura relacionada a competências gerenciais aplicáveis ao setor público e pela abrangência das amostras e composição de técnicas estatísticas. Trata-se de um instrumento atual, abrangente e sucinto para diagnósticos de competências gerenciais com itens no formato de comportamento observável (verbo + objeto + critério ou condição), que podem ser aplicados junto a servidores públicos de diversos segmentos, cargos e níveis hierárquicos.

3 Desenho do trabalho

O desenho do trabalho abrange um conjunto de características motivacionais, sociais e contextuais do trabalho e se volta à especificação de conteúdo, métodos e relações no contexto profissional com a finalidade de buscar, concomitantemente, a geração de resultados para a organização, bem como satisfação e realização para o trabalhador, considerando-se que a natureza do trabalho de uma pessoa afeta suas atitudes e compor-

tamentos (RUSH, 1971; PARKER; WALL; CORDERY, 2001; BARGSTED; RAMÍREZ-VIELMA; YEVES, 2019). Trata-se de 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).

Considera-se que desenho do trabalho seja uma variável 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 (HORNUNG *et al.*, 2010; HERNAUS; VOKIC, 2014).

O levantamento teórico realizado por Parker, Wall e Cordery (2001) apontou possíveis variáveis que poderiam estar relacionadas ao 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, os quais podem moldar ou expandir suas características de trabalho, suas habilidades ou papéis individuais, alterando aspectos como proatividade, autoconfiança e valores (CORDERY, 1999; PARKER; WALL; CORDERY, 2001). Além de apontar as variáveis supramencionadas, Parker, Wall e Cordery (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.

Há muitos instrumentos para diagnóstico do desenho do trabalho, já que essa variável vem sendo estudada teórica e empiricamente há mais de cem anos (MORGESON; CAMPION, 2003). O Quadro 2 apresenta os instrumentos, seus autores e os fatores que os compõem.

Quadro 2 | 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 <i>feedback</i> .
Job Characteristic Inventory (JCI)	Sims, Szilagyi e Keller (1976)	6 fatores: variedade, autonomia, <i>feedback</i> , 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 <i>et al.</i> (1998)	7 fatores: direção de habilidade, autoridade de decisão, amplitude de decisão, demandas psicológicas, demandas físicas, insegurança no trabalho, e suporte do supervisor.

Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura mencionada.

Todavia, devido a uma maior abrangência de características do trabalho (21 fatores) e a uma melhor consistência e confiabilidade, essas medidas vêm sendo substituídas pelo *Work Design Questionnaire* (WDQ) desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) e composto por 21 fatores, conforme definidos no Quadro 3.

Quadro 3 | 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 discrição 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.

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
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.

Fonte: traduzido de Ríos *et al.* (2017, p. 5).

O WDQ tem sido traduzido e adaptado para diversos idiomas, sobretudo, por conta de sua repercussão e estabilidade. No Brasil, pesquisadores filiados à Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) também o traduziram e sua primeira publicação se deu na dissertação de mestrado de Guimarães (2017), a qual tratou das características do trabalho na educação pública.

Advoga-se que esse seja o instrumento mais viável para o presente estudo. Contudo, não foram aplicados os 14 itens relativos a uso de equipamentos, ergonomia, exigências físicas e condições de trabalho (por não haver variabilidade dessas características no contexto estudado) e, com isso, o instrumento aplicado totalizou 63 itens agrupados em 17 fatores.

4 Modelo teórico hipotético

Não foram identificados estudos anteriores que tratem, concomitantemente, de competências gerenciais e de desenho de trabalho. Por isso, foram analisados estudos relativos à atuação de gestores de modo mais amplo, acessório ou indireto, e suas relações com desenho de trabalho.

Boa parte desses estudos trata de relações entre desenho do trabalho e liderança, que é uma competência gerencial amplamente aceita e recorrente na literatura. Entre as abordagens de liderança, alguns estudos se referiam à liderança transformacional, que pressupõe motivação inspiradora, influência idealizada, estimulação intelectual e comportamentos de consideração individualizados (PICCOLO; COLQUITT, 2006). Astrauskaite *et al.* (2015, 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 a 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*. Também foi possível comprovar que os líderes podem influenciar o modo como os seguidores percebem o desenho de seus trabalhos.

Por sua vez, Piccolo *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 seu turno, Buttigieg e West (2013) investigaram o efeito da qualidade da liderança exercida por gestores seniores 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 e Oldham (1975). Assim, foi possível concluir, como principal resultado, que a qualidade da liderança da alta administração explicou 94% da variância do desenho do trabalho. 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 *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 a aspectos sociais.

Além dos estudos sobre liderança, 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, e que os gestores podem ter contribuído para que os funcionários percebessem o desenho de seus trabalhos de forma diferente.

O que se pode depreender das análises desses estudos é que a interação entre aspectos relacionados a competências gerenciais e desenho do trabalho está presente em estudos empíricos. 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.

Com isso, é possível elaborar a primeira hipótese deste estudo.

Hipótese 1: *A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, explica características do desenho do trabalho desses servidores.*

No mais, é importante explicitar que variáveis sociodemográficas ou funcionais costumam interferir tanto no desenho do trabalho quanto em competências gerenciais, a exemplo de competências gerenciais sendo influenciadas por nível de escolaridade, tempo de experiência gerencial e sexo (LEVENSON; STEDE; COHEN, 2006; FREITAS, 2016) ou o desenho do trabalho sendo influenciado por gênero (BIGOT *et al.*, 2014; PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017) ou pela idade (PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017).

Assim, não considerar possíveis interferências dessas variáveis poderia representar um descuido investigativo. Por isso, foram analisados os dados demográficos sobre sexo, idade, nível de escolaridade, além de variáveis funcionais, como tipo de gratificação recebida pelo servidor, cargo ocupado (analista ou técnico judiciário), tempo na organização e atividade predominante da unidade de lotação (meio ou finalística).

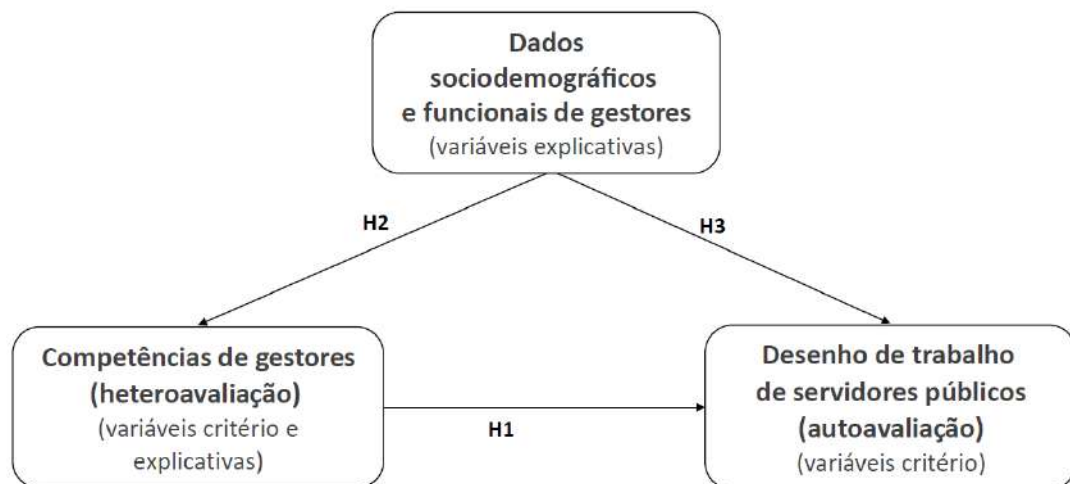
Com isso, mais duas hipóteses foram levantadas.

Hipótese 2: *Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores influenciam a percepção quanto à expressão de competências de seus gestores.*

Hipótese 3: *Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores influenciam a percepção quanto a características do desenho de seus trabalhos.*

Enfim, apresenta-se o modelo hipotético relativo ao presente estudo, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 | Modelo teórico hipotético



Fonte: elaborada pelos autores.

5 Método

A pesquisa foi realizada no STJ, que é órgão de grande porte, relevância social, notoriedade e repercussão em veículos de comunicação, bem como responsável por uniformizar a interpretação de leis federais e solucionar casos civis e criminais que não se refiram à matéria constitucional, trabalhista, eleitoral ou militar (FREITAS; PONCIONI, ODELIUS, 2015).

A pesquisa quantitativa, de natureza exploratória-explicativa, com delineamento correlacional e recorte transversal (CRESWELL, 2013), foi realizada junto aos servidores

não-gestores que desempenham trabalhos técnicos ou de análise, de natureza jurídica, administrativa ou especializada, os quais podem 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.

A coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico encaminhado diretamente aos e-mails dos 2.556 servidores, os quais foram obtidos com autorização do órgão, obtendo-se 652 respostas completas (taxa de retorno de 25,5%). A Tabela 1 caracteriza as principais informações a respeito da amostra pesquisada.

Tabela 1 | Caracterização da amostra

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Tipo de participante	Servidor Assessor	100	15,34%
	Servidor Assistente	323	49,54%
	Servidor sem gratificação	229	35,12%
Sexo	Feminino	367	56,29%
	Masculino	285	43,71%
Idade	20-29	41	6,29%
	30-39	215	32,98%
	40-49	219	33,59%
	50-59	170	26,07%
	60-69	7	1,07%
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,15%
	Ensino Médio	34	5,21%
	Ensino Superior	145	22,24%
	Especialização	438	67,18%
	Mestrado	32	4,91%
	Doutorado	2	0,31%
Cargo ocupado	Analista Judiciário	279	42,79%
	Técnico Judiciário	348	53,37%
	De outro órgão	22	3,37%
	Sem vínculo efetivo	3	0,46%
Tempo de STJ	0-9 anos	321	49,23%
	10-19	176	26,99%
	20-29	136	20,86%
	30-39	19	2,91%
Atividade predominante da unidade de lotação	Atividade finalística	327	50,15%
	Atividade-meio	325	49,85%

Fonte: dados da pesquisa.

A amostra obtida reflete, de modo geral, a população estudada que, em sua maioria, também é formada por profissionais com nível instrucional de especialização (62%) e idade entre 40 e 49 anos (33%). Diferentemente da amostra, o quantitativo de servidores do sexo masculino na população é maior (51%) que o feminino. De qualquer forma, a multiplicidade de grupos e características funcionais da população está refletida na amostra alcançada, permitindo, assim, as análises do estudo.

Quanto à coleta de dados, a ECGESP foi aplicada em sua integralidade e os respondentes assinalavam os itens a partir da assertiva “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais”. Já com relação ao WDQ-BR, os respondentes foram convidados a assinalar o grau de concordância quanto à presença de certas características em seu trabalho no STJ.

Em ambos os instrumentos, havia uma escala Likert de 5 pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente, sendo também possível indicar que determinado item não tinha aplicabilidade ao seu contexto.

Mesmo considerando os riscos para a ocorrência de Common Method Bias (PODSAKOFF *et al.*, 2003), optou-se por privilegiar o poder de comparação e, assim, seguir os mesmos critérios utilizados na versão original do WDQ, ou seja, os itens não foram apresentados de forma aleatória, visando à simplificação do formulário de coleta e consistência interna e estabilidade na estrutura fatorial.

No tratamento inicial dos dados, não houve, de fato, valores ausentes, pois as respostas foram configuradas como obrigatórias. Assim, optou-se por equiparar as poucas respostas ‘Não se Aplica’ (3,2%) a valores ausentes e estimá-las com o método *Linear trend at point*, reduzindo limitações às futuras análises (JESUS; LAROS, 2004).

Dos 652 servidores respondentes, 17 *outliers* multivariados e 14 servidores com menos de um ano de STJ foram excluídos, resultando em uma amostra definitiva de 621 servidores. Salienta-se que as exclusões não prejudicaram o atendimento ao mínimo de cinco observações por item (BENTLER; CHOU, 1987).

Vale ainda mencionar a ausência de normalidade na distribuição dos dados e de evidências para rejeição da hipótese de homoscedasticidade. Essas condições na distribuição dos dados nortearam a escolha dos métodos mais apropriados para o teste das hipóteses e o alcance do objetivo do estudo, nos termos do Quadro 4.

Quadro 4 | Hipóteses e respectivas técnicas de análise de dados

	Hipótese	Técnica de Análise
Hipótese 1	A expressão de competências de gestores públicos, na percepção dos servidores, explica características do desenho do trabalho desses servidores.	Modelagem de equações estruturais
Hipótese 2	Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores influenciam a percepção quanto à expressão de competências de seus gestores.	Regressão logística
Hipótese 3	Variáveis sociodemográficas e funcionais de servidores influenciam a percepção quanto a características do desenho de seus trabalhos.	Regressão logística

Fonte: elaborado pelos autores.

O tratamento inicial dos dados e as análises propriamente ditas foram executadas nos softwares SPSS Statistics e RStudio. Quanto à Modelagem de Equações Estruturais (MEE), seu uso é muito comum em estudos com delineamento correlacional, sobretudo, quando há múltiplas variáveis e relações a serem testadas (PILATI; LAROS, 2007), como é o caso da presente pesquisa. Considera-se que a normalidade seja um dos pressupostos da MEE, mas, nas ciências sociais, tem-se recomendado combinar a MEE com o estimador *Robust Weighted Least Squares*, pois seu desempenho não se limita a dados estritamente normais (FLORA; CURRAN, 2004) e é promissor em casos semelhantes aos do presente estudo, em que os dados são coletados como variáveis discretas em uma escala de concordância tipo Likert, mas se referem, na verdade, a dados contínuos. Assim, 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).

De início, também se cogitou utilizar a MEE para testar as hipóteses H2 e H3, mas, diante da grande quantidade de variáveis demográficas e funcionais, não houve amostra suficiente para permitir as análises. Assim, a solução se deu com o uso da regressão logística com estimação pelo método da máxima verossimilhança. O critério de maior redução do valor de menos duas vezes o logaritmo da verossimilhança (-2LL) foi utilizado para determinar quais variáveis independentes permaneceriam no modelo logístico, enquanto o nível de significância (p-valor), com base no teste de Wald, foi utilizado para analisar o poder de explicação dessas variáveis (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2009). Para verificar o ajustamento do modelo logístico, analisou-se o índice de Hosmer e Lemeshow (2000).

A regressão logística prescinde de normalidade na distribuição dos dados e admite variáveis independentes politômicas (como escolaridade), dicotômicas (como sexo) e contínuas (como idade), exigindo, no entanto, que as variáveis dependentes sejam categóricas dicotômicas. Por isso, foi necessário efetuar recodificação nas respostas para ambos os instrumentos, separando os que responderam “concordo totalmente” (resposta 5) dos demais (respostas 1 a 4), tomando-se por base os intervalos interquartílicos e o equilíbrio na quantidade de respondentes em cada grupo (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2009).

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 diminuir (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 gratificação recebida, cargo ocupado, tempo de STJ, atividade predominante da unidade de lotação) foram consideradas variáveis explicativas, tendo sido todas as variáveis de competências gerenciais (**H2**) e de desenho de trabalho de servidores (**H3**) consideradas como variáveis critério.

6 Apresentação e discussão dos resultados

Inicialmente, antes mesmo de apresentar os resultados do estudo, vale esclarecer que Souza, Alexandre e Guirardello (2017) recomendam que se deve apurar a validade e a confiabilidade dos instrumentos de coleta a cada nova população, circunstância ou finalidade, pois as propriedades de uma escala não são perenes. Assim, procedeu-se à análise fatorial confirmatória e à análise de confiabilidade para ambas as escalas.

A ECGESP, no âmbito do próprio STJ, com 29 itens em formato de heteroavaliação, revelou índices satisfatórios de ajustamento (qui-quadrado=918,020 com p-valores = 0; CFI=0,964; TLI=0,961; RNI=0,964; RMSEA=0,069; e SRMR=0,022) e de confiabilidade (alfas de Cronbach médios de 0,94). Também o WDQ alcançou 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.

Com isso, foi possível dar continuidade às demais análises dos dados. Vale mencionar que os itens da ECGESP e do WDQ-BR, utilizados no presente estudo, estão apresentados nos Anexos A e B, respectivamente.

Com relação à **Hipótese 1**, os resultados da MEE apontaram que o Suporte Social e o *Feedback* de terceiros são as características do trabalho dos servidores mais dependentes da percepção da expressão de competências gerenciais, conforme explicitado nas equações estruturais a seguir:

$$\left[\begin{array}{l} \text{Suporte Social} = (0,205 * \text{Relações humanas e inovação} + 0,032) + (0,181 * \text{Interesse} \\ \text{público} + 0,046) \end{array} \right.$$

$$\left[\begin{array}{l} \text{Feedback de terceiros} = (0,164 * \text{Processos e resultados} + 0,076) + (0,299 * \text{Relações} \\ \text{humanas e inovação} + 0,068) \end{array} \right.$$

Os resultados significativos constam da Tabela 2.

Tabela 2 | Heteroavaliação de competências gerenciais explicando desenho do trabalho de servidores

Competências gerenciais em heteroavaliação (explicativa)	Desenho de trabalho de servidores (critério)	R ²	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			0,164	0,076	0,03
Relações humanas e inovação	Feedback de terceiros	13,10%	0,299	0,068	< 0,001

Fonte: dados da pesquisa.

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, são relações que 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 se apresentaram maiores quando dois fatores de competências gerenciais foram analisados conjuntamente no modelo (destaques em negrito). 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 ($R^2=20,2\%$). 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* de terceiros como uma característica do trabalho ($R^2=13,1\%$).

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”. Em uma inferência teórica, é possível que sejam esses os principais responsáveis pela explicação dos fatores suporte social e *feedback* de terceiros 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.

Quanto ao fator processos e resultados, pode-se inferir 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* de terceiros no desenho de trabalho de servidores. Já quanto ao fator interesse público, não foi identificada uma relação teórica mais evidente a respeito de itens que remetessem a suporte social, por isso, são recomendáveis estudos complementares.

Com relação à **Hipótese 2**, as variáveis área de atuação e tipo de gratificação recebida (assessor, assistente ou sem gratificação) mostraram-se significativas ao influenciar a percepção quanto às competências dos gestores, nos termos da Tabela 3.

Tabela 3 | Elementos da regressão logística para a H2

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	1,88	0,88	0,21	8,84	0,003	8,38	0,39
Tipo de gratificação recebida	Servidor assessor	Sem gratificação	Interesse público	0,48	-0,52	0,30	1,59	0,014	6,83	0,55

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à 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. 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, que são aspectos abarcados pelos demais fatores de competências gerenciais.

Quanto ao tipo de gratificação recebida, 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.

Por fim, no que se refere à Hipótese 2, o Índice de Hosmer e Lemeshow (2000) 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.

Com relação à **Hipótese 3**, as variáveis área de atuação, cargo ocupado, sexo e tipo de gratificação recebida (assessor, assistente e sem gratificação) mostraram-

se significativas ao influenciar o desenho de trabalho dos servidores, como consta na Tabela 4.

Tabela 4 | Elementos da regressão logística para a H3

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 gratificação recebida	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
			Variedade de tarefas	0,495	-0,51	0,3322	1,490	0,034	12,368	0,135
	Sem gratificação	Sem gratificação	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

Fonte: dados da 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, 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.

Quanto ao sexo, os homens têm 1,38 vezes mais chances de terem complexidade no trabalho e, ratificando o estudo francês de Bigot *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 gratificação recebida (assessor, assistente ou sem gratificação), os assistentes e os servidores sem gratificação têm menores chances no que tange à complexidade do trabalho, processamento de informações, solução de problemas e variedade de tarefas quando contrastados com os assessores. De fato, as atribuições e as exigências para a ocupação de cargos ou funções de assessoria (que também contam com maior valor de gratificação) justificam o fato de assessores terem trabalhos de maior complexidade e que dependem de propostas únicas de solução e com processamento de

mais informações e mais variedade de tarefas se comparados aos servidores assistentes ou sem gratificação. Considerando que o trabalho dos assessores no STJ se equipara a um trabalho gerencial, por conta da supervisão técnica de outros servidores, pode-se afirmar que a presente pesquisa ratifica o estudo de Marcon *et al.* (2019), que encontraram evidências de que a variedade de tarefas é mais percebida no trabalho de gestores, em comparação aos não gestores.

No que se refere ao Índice de Hosmer e Lemeshow, os resultados da regressão logística para a Hipótese 3 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 última coluna da Tabela 4). Por isso, embora sejam significativas com base na estatística de Wald, devem ser consideradas com parcimônia as chances estatísticas apresentadas.

Com relação aos resultados da Hipótese 3, 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* (LINGARD; FRANCIS; TURNER, 2010; BROECK *et al.*, 2012; WOOD *et al.*, 2012; PARKER, 2014; OLIVEIRA, 2015), bem como de *turnover* e intenção de rotatividade (CHANG; WANG; HUANG, 2013), e maiores são os níveis de satisfação no trabalho (TRUXILLO *et al.*, 2012; WOOD *et al.*, 2012; BARGSTED; RAMÍREZ-VIELMA; YEVES, 2019), bem como de saúde, humor, equilíbrio trabalho-família e bem-estar físico e mental no trabalho (LINGARD; FRANCIS; TURNER, 2010; BROECK *et al.*, 2012; WOOD *et al.*, 2012; PARKER, 2014; OLIVEIRA, 2015;), além de engajamento e participação (TRUXILLO *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 recebem gratificação ou que detêm a função de assistente.

Em suma, foram comprovadas as três hipóteses testadas, permitindo concluir que a percepção da expressão de competências gerenciais, na visão dos servidores, explica características do desenho de trabalho desses servidores. Ademais, foi possível comprovar que sexo e variáveis funcionais (área de atuação, nível hierárquico, cargo ocupado, e tipo de gratificação recebida ou não) influenciam a percepção da expressão de competências dos gestores e/ou o desenho de trabalho dos servidores.

7 Considerações finais

O presente estudo atingiu o objetivo de relacionar competências de gestores públicos a características do desenho do trabalho de servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), considerando a influência de dados sociodemográficos e funcionais sobre essas variáveis a partir de uma amostra de 652 servidores do referido órgão.

Por meio de modelagem de equações estruturais e regressão logística, foi possível concluir que, para a amostra estudada, a percepção sobre a expressão de competências de gestores explica o suporte social e *feedback* de terceiros no trabalho de servidores públicos e que as variáveis área de atuação e tipo de gratificação recebida têm influência na percepção de servidores tanto sobre competências de gestores, como sobre o desenho de seus próprios trabalhos. Identificou-se ainda que o cargo e o sexo também influenciam o desenho de trabalho dos servidores.

Quanto às limitações, destaca-se o prejuízo à comparação dos resultados deste estudo com os demais que recorreram ao WDQ que, costumeiramente, é aplicado a amostras compostas por múltiplas profissões e com trabalhos de naturezas diversas. Já no STJ, boa parte das atividades desempenhadas se voltam a rotinas administrativas ou análise processual, apresentando baixa diferenciação em se tratando de características relativas a uso de equipamentos, ergonomia, exigências físicas e condições de trabalho. Por conta dessa homogeneidade e baixa variabilidade, e visando favorecer a coleta de dados, optou-se por não pesquisar dados acerca desses fatores. Outra limitação a ser relatada foi a impossibilidade de pareamento entre servidores e respectivos gestores 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 a perda de parte significativa da amostra.

Por fim, quanto às recomendações, sugere-se a replicação do estudo em outros órgãos públicos, preferencialmente com equipes pareadas (superiores e subordinados em vez de gestores e servidores de uma forma geral), bem como um estudo em contexto público mais amplo mediante amostragem aleatória. Ademais, recomenda-se correlacionar as variáveis tratadas neste estudo com outras variáveis importantes do mundo do trabalho, como percepções coletivas de bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacionais, clima, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de pessoas, ambiente tecnológico e de inovação, entre outras.

Referências

- ALBAN-METCALFE, J.; ALIMO-METCALFE, B. Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*, v. 26, n. 1, p. 56-73, 2013. DOI 10.1108/09513551311294281.
- ALIMOMETCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, R. The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, n. 1, p. 1-27, 2001. DOI 10.1348/096317901167208.
- ASTRAUSKAITE, M. *et al.* Workplace harassment: deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, v. 31, n. 1, p. 121-135, 2015. DOI 10.1016/j.scaman.2014.06.001.
- BARGSTED, M.; RAMÍREZ-VIELMA, R.; YEVES, J. Professional self-efficacy and job satisfaction: the mediator role of work design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 35, n. 3, p. 157-163, 2019. DOI 10.5093/jwop2019a18.
- BENTLER, P.; CHOU, C. Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, v. 16, n. 1, p. 78-117, 1987. DOI 10.1177/0049124187016001004.
- BIGOT, L. *et al.* Analyse préliminaire des qualités psychométriques d’une version française du Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, v. 20, n. 2, p. 203-232, 2014. DOI 10.1016/S1420-2530(16)30038-3.
- BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Estratégias de aprendizagem no trabalho, percepção de suporte organizacional e experiência profissional como preditores da expressão de competências gerenciais. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 3, 2008, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008.
- BROECK, A. *et al.* This is funny: on the beneficial role of self-enhancing and affiliative humour in job design. *Psicothema*, v. 24, n. 1, p. 87-93, 2012.
- BROWN, M.; TREVIÑO, L.; HARRISON, D. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005. DOI 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- BUTTIGIEG, S.; WEST, M. Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*, v. 27, n. 2, p. 171-192, 2013. DOI 10.1108/14777261311321761.
- CAMPION, M.; THAYER, P. b. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, n. 1, p. 29-43, 1985. DOI 10.1037/0021-9010.70.1.29.
- CARVALHO, C. Gestão de pessoas e mundo do trabalho: desafios e possibilidades. *Revista de Psicologia*, v. 1, n. 2, p. 188-195, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/68>. Acesso em: 20 jul.2020.
- CHANG, W.; WANG, Y.; HUANG, T. Work design–related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2013. DOI 10.1002/hrm.21515

CONCEIÇÃO NETO, V. L. *Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco*. 2014. 431 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, 2014.

CORDERY, J. Job design and the organisational context. In: LANGAN-FOX, J. (Ed) *Motivation for Work*. (p. 5-16). Austrália: Australian Psychological Society, 1999.

CRESWELL, J. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londres: Sage publications, 2013.

DENISON, D.; HOOIJBERG, R.; QUINN, R. Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, v. 6, n. 5, p. 524-540, 1995. DOI 10.1287/orsc.6.5.524

FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FLORA, D.; CURRAN, P. An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, v. 9, n. 4, p. 466-491, 2004. DOI 10.1037/1082-989X.9.4.466

FREITAS, P. *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. 2016. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2016.

FREITAS, P. *Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro*. 2019. 408 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal 2003.

FREITAS, P.; PONCIONI, W.; ODELIUS, C. O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Superior Tribunal de Justiça. In: Encontro Nacional de Escolas de Governo, 2015, Brasília, *Anais Eletrônicos...* Brasília: ENEG, 2015. Disponível em https://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/XI-ENEG_Prog_Desenv_Institucional_STJ.pdf Acesso em: 12 maio.2018.

GONÇALVES, F. H. L. *et al.* Essential Managerial Skills for Brazilian Micro and Small Business Managers. *International Journal of Business Administration*, v. 11, n. 3, p. 60-71, 2020. DOI 10.5430/ijba.v11n3p60

GRANT, A.; FRIED, Y.; JUILLERAT, T. Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives. In: ZEDECK, S. (Ed). *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 1: Building and developing the organization (P. 417-453). Washington, DC: American Psychological Association, 2011. DOI 10.1037/12169-013

GRIFFIN, R. Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational Psychology*, v. 54, n. 3, p. 175-182, 1981. DOI 10.1111/j.2044-8325.1981.tb00057.x

GUIMARÃES, R. *Work Design Questionnaire: evidências de validade fatorial no contexto brasileiro*. 2017. 75 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Centro Universitário de Brasília, Distrito Federal, 2017.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975. DOI 10.1037/h0076546.

HAIR, J. *et al.* *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HERNAUS, T.; VOKIC, N. Work design for different generational cohorts: determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 4, p. 615-641, 2014. DOI 10.1108/JOCM-05-2014-0104

HORNUNG, S. *et al.* Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 23, p. 187-215, 2010. DOI 10.1002/job.625

HOSMER, D.; LEMESHOW, S. *Applied Logistic Regression*. New York, NY: John Wiley & Sons, 2000.

JESUS, G.; LAROS, J. Eficácia escolar: regressão multinível com dados de avaliação em larga escala. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, v. 3, n. 2, p. 93-106, 2004.

KARASEK, R. *et al.* The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998. DOI 10.1037/1076-8998.3.4.322

KIM, J. Strategic human resource practices: introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, v. 70, n. 1, p. 38-49, 2010. DOI 10.1111/j.1540-6210.2009.02109.x

KOIVUNIEMI, T. Management and Leadership Training in Police Organization. *European Law Enforcement Research Bulletin*, n. 4 SCE, p. 197-206, 2019. Disponível em: <http://91.82.159.234/index.php/bulletin/article/view/358> Acesso em: 06 dez.2020.

KUBO, S.; GOUVÊA, M.; MANTOVANI, D. Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Revista Pretexto*, v. 14, n. 3, p. 28-49, 2013. DOI 10.21714/pretexto.v14i3.1408

LEVENSON, A.; STEDE, W.; COHEN, S. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, v. 32, n. 3, p. 360-380, 2006. DOI 10.1177/0149206305280789

LIMA, S.; VILLARDI, B. Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35, 2011, Rio de Janeiro. *Anais [...]* Curitiba: ANPAD, 2011.

LINGARD, H.; FRANCIS, V.; TURNER, M. Work-family enrichment in the Australian construction industry: implications for job design. *Construction Management and Economics*, v. 28, n. 5, p. 467-480, 2010. DOI 10.1177/0149206305280789

LINS, M. *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. 2011. 232 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2011.

LUK, S. 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*, v. 26, n. 4, p. 594-604, 2009. DOI 10.1016/j.giq.2009.02.009

MARCON, S. R. A. *et al.* Work design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 809-817, 2019. DOI 10.17652/rpot/2019.4.17500

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

MONTEIRO, L.; PANTOJA, M. *Competências gerenciais: o caso da Polícia Rodoviária Federal*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 5, 2015, Salvador, Bahia, *Anais [...]* Curitiba: ANPAD, 2015.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. *Revista do Serviço Público*, v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017. DOI 10.21874/rsp.v68i4.1546

MORGESON, F.; HUMPHREY, S. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006. DOI 10.1037/0021-9010.91.6.1321.

MORGESON, F.; CAMPION, M. Work design. In: BORMAN, D. R. I.; KLIMOSKI, R. J. (Eds). *Handbook of Psychology*. Industrial and Organizational Psychology. V. 12 (p. 423-452). Londres: John Wiley & Sons, 2003.

OLIVEIRA, J. *Effects of job type and culture on relationships between job characteristics and worker outcomes: a multilevel analysis*. 272 f. Tese (Doutorado em Filosofia). The City University of New York, New York, 2015.

PAGE, D. I-deals in further education? A new approach to managerial job design. *Management in Education*, v. 25, n. 4, p. 182-187, 2011. DOI 10.1177/0892020611420641

PARKER, S. Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, v. 65, p. 661-691, 2014. DOI 10.1146/annurev-psych-010213-115208

PARKER, S.; MORGESON, F.; JOHNS, G. One hundred years of work design research: looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 403-420, 2017. DOI 10.1037/apl0000106

PARKER, S.; WALL, T.; CORDERY, J. Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 74, n. 4, p. 413-440, 2001. DOI 10.1348/096317901167460

PARKER, V. *et al.* Implementing quality improvement in hospitals: the role of leadership and culture. *American Journal of Medical Quality*, v. 14, n. 1, p. 64-69, 1999. DOI 10.1177/106286069901400109

PICCOLO, R.; COLQUITT, J. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, v. 49, n. 2, p. 327-340, 2006. DOI 10.5465/amj.2006.20786079

PICCOLO, R. *et al.* The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 2-3, p. 259-278, 2010. DOI 10.1002/job.627

PILATI, R.; LAROS, J. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007. DOI 10.1590/S0102-37722007000200011

PODSAKOFF, P. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. DOI 10.1037/0021-9010.88.5.879

QUINN, R. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

QUINN, R. *et al.* *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2003.

RICE, N.; ROBONE, S.; SMITH, P. International comparison of public sector performance: the use of anchoring vignettes to adjust self-reported data. *Evaluation*, v. 16, n. 1, p. 81-101, 2010. DOI 10.1177/1356389009350127

RÍOS, M. *et al.* Spanish-language adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, v. 20, 28, p. 1-39, 2017. DOI 10.1017/sjp.2017.24.

RUSH, H. *Job design for motivation: experiments in job enlargement and job enrichment*. New York, NY: Conference Board.

SALLES, M.; VILLARDI, B. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. *Revista do Serviço Público*, v. 5, n. 1, p. 467-492, 2017. DOI 10.21874/rsp.v68i2.795

SILVA, E.; GIL, A.; OKABAYASHI, S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 68, n. 2, p. 88-106, 2014.

SIMS JR, H.; SZILAGYI, A.; KELLER, R. The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, v. 19, n. 2, p. 195-212, 1976. DOI 10.5465/255772

SLYKE, D.; ALEXANDER, R. Public service leadership: opportunities for clarity and coherence. *The American Review of Public Administration*, v. 36, n. 4, p. 362-374, 2006. DOI 10.1177/0275074006293628


SOUZA, A.; ALEXANDRE, N.; GUIRARDELLO, E. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 26, p. 649-659, 2017. DOI 10.5123/S1679-49742017000300022

THOENIG, J. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 41, p. 9-36, 2007. DOI 10.1590/S0034-76122007000700002

TRUXILLO, D. *et al.* A lifespan perspective on job design: fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 4, p. 340-360, 2012. DOI 10.1177/2041386612454043

WOOD, S. *et al.* Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, v. 65, n. 4, p. 419-445, 2012. DOI 10.1177/0018726711432476

Pablo Fernando Pessoa de Freitas

 <https://orcid.org/0000-0003-0369-0783>

Doutor e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

E-mail: freitaspfp@gmail.com

Catarina Cecília Odelius

 <https://orcid.org/0000-0002-2152-5194>

Doutora em Psicologia pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB). Professora associada aposentada da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas.

E-mail: codelius@gmail.com

ANEXO A | 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.
	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.
Interesse Público	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.
	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.

Fonte: Freitas (2019, p. 294-295).

ANEXO B | 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.

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.
		O trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.
	Feedback de outras pessoas	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).		

Fonte: Guimarães (2017, p. 70-73).