



Universidade de Brasília – UnB  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Mestrado Profissional em Administração – MPA



## Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Gestão por Competências por Policiais Federais

**GABRIELA MADRID AQUINO**

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração

Brasília – DF  
2020

# **Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Gestão por Competências por Policiais Federais**

**GABRIELA MADRID AQUINO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
SUBMETIDO AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF. DR. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JUNIOR

BRASÍLIA - DF

2020

Gabriela Madrid Aquino

Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Gestão por  
Competências por Policiais Federais

Essa dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Prof. Dr. Caio César de Medeiros da Costa  
Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Prof. Dra. Helga Cristina Hedler  
Universidade Católica de Brasília - UCB

Brasília  
2020

## Dedicatória

A minha mãe, Maria de Lurdes, que sempre me apoiou e deu suporte a meus projetos, sendo o crédito deste trabalho também dos seus esforços. Às minhas filhas, Marina e Carolina, pela compreensão quanto à minha ausência. A bebê que gesto em meu ventre, Maria Clara, pela força que me concede a cada dia pois renova minha esperança e forças na busca por um melhor futuro.

## Agradecimentos

A minha querida mãe e filhas, que a todo momento me apoiaram e me incentivaram nesses anos de produção e de muito estudo. Ao meu querido companheiro, Nelson Locateli, pela compreensão, seu apoio foi decisivo para que eu findasse essa etapa. Ao meu orientador, Prof. Francisco Antônio Coelho Júnior, pelos incentivos e acompanhamentos durante a produção desse trabalho. Ao Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO e seus componentes, pelo apoio, sugestões e contribuições a essa pesquisa. A Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal pelo apoio a esta pesquisa e a organização a qual componho com orgulho, pelo incentivo e fomento ao curso de Mestrado Profissional. Em especial, ao meu amigo Flávio Diniz pela ajuda e incentivo nos momentos em que mais precisei, tendo a certeza de que foram imprescindíveis para os resultados alcançados.

Epígrafe

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém  
ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”*

*Arthur Schopenhauer*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PERGUNTA DE PESQUISA	12
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u>	12
1.3.1 JUSTIFICATIVA INSTITUCIONAL	13
1.3.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	16
1.3.3 JUSTIFICATIVA SOCIAL	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
2.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	28
3 MODELO TEÓRICO HIPOTÉTIZADO	35
3.1.1 PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (GPC)	35
3.1.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	36
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA	39
4. MÉTODO	42
4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
4.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PERFIL DA POPULAÇÃO/AMOSTRA	45
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	54
4.3.1 ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	54
4.3.2. ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	55
4.3.2.1 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEGCO)	55
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	57
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	58
4.6 VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO EPEGCO	61
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
5.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	62
5.3 RESULTADOS FATORIAIS	65
5.4 MODELO EMPÍRICO	71
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
6.1 LIMITAÇÕES	84
6.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	85
6.3 AGENDA DE PESQUISA	87
7 REFERÊNCIAS	90
8 APÊNDICES	95
APÊNDICE A – TERMO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA	96
APÊNDICE B –ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA	97
APÊNDICE C –ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA	98

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE QUALITATIVA	100
APÊNDICE E – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE 1	101
APÊNDICE F – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE 2	1
APÊNDICE G - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEPEGCO) APÓS VALIDAÇÃO POR JUÍZES – FASE 3	2
APÊNDICE H - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEPEGCO) APÓS VALIDAÇÃO POR JUÍZES – FASE 3	5



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 2 .....	33
Figura 3 .....	38
Figura 4 .....	40
Figura 5 .....	43
Figura 6 .....	47
Figura 7 .....	49
Figura 8 .....	50
Figura 9 .....	50
Figura 10 .....	51
Figura 11 .....	51
Figura 12 .....	52
Figura 13 .....	53
Figura 14 .....	64
Figura 15 .....	67
Figura 16 .....	75
Figura 17 .....	78

## RESUMO

Em razão das constantes transformações pelas quais passa a humanidade, as organizações são obrigadas a rapidamente se adaptar e a incorporar melhorias nos processos organizacionais. Nesse contexto, emerge a importância das ações direcionadas para o aprimoramento dos resultados, colocando em primeiro plano os colaboradores. A literatura aponta que o capital humano, tido como recurso, está significativamente relacionado ao desempenho e ao resultado na organização. Assim, a importância da discussão sobre a efetividade da gestão pela ótica dos atores sociais nela envolvidos se torna ponto central. Os indivíduos assumem protagonismo no ambiente de trabalho, eis que sua percepção deve fomentar o desenho, ou alinhamento, das práticas orientadas a gestão de pessoas e gestão por competências. Percebendo as práticas organizacionais associadas a gestão por competências como justas, provavelmente os indivíduos tenderão a percebê-la como mais efetiva. Parte-se nesta dissertação do pressuposto de que a percepção de justiça organizacional pode ser entendida como estimuladora de uma percepção mais favorável, ou positiva, de efetividade das práticas de gestão por competências. Diante disto, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em testar, empiricamente, quais são os efeitos preditivos entre as variáveis ‘percepção de justiça organizacional’ (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e ‘percepção de efetividade da gestão por competências’, por policiais federais. A amostra final foi composta por 1041 participantes, servidores policiais da Polícia Federal, em todos os cargos policiais (agentes, delegados, escrivães, papiloscopistas e peritos) lotados nas 27 Unidades Federativas e no Distrito Federal. Para a elaboração dos questionários adotados foram utilizados dois instrumentos: *Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)* e *Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências (EPEGCO)*. A escala EPEGCO foi construída e validada para o presente estudo. Os resultados encontrados no modelo de regressão demonstraram que a justiça organizacional é importante preditora da percepção da efetividade das práticas de gestão por competências. Após as discussões desenvolvidas, depreende-se que as duas principais contribuições desta pesquisa foram: 1) a proposição de uma nova medida na literatura do comportamento organizacional, sobre a percepção de efetividade das práticas de gestão por competências, e; 2) identificação da influência empírica do construto justiça organizacional como preditor de percepção de efetividade da gestão por competências.

**Palavras-chave:** Percepção de efetividade das práticas de gestão por competências, justiça organizacional, polícia federal, servidores policiais.

## ABSTRACT

Because of the constant upgrades humanity is undergoing, organizations are forced to quickly adapt and incorporate improvements in organizational processes. In this context, emerges the importance of actions aimed at improving results, putting employees in the foreground. The literature points out that human capital, as a resource, is significantly related to performance and results in the organization. Thus, the importance of the discussion on the effectiveness of management from the perspective of the social actors involved in it becomes a central point. Individuals take a leading role in the workplace, as their perception should foster the design, or alignment, of practices oriented to people management and competency management. Perceiving the organizational practices associated with competency management as fair, individuals will probably tend to perceive it as more effective. This dissertation is based on the assumption that the perception of organizational justice can be understood as stimulating a more favorable or positive perception of the effectiveness of competency management practices. Given this, the general objective of this research is to test, empirically, what are the predictive effects between the variables' perception of organizational justice '(considered in its three dimensions, distributive, interactional and procedural) and' perception of management effectiveness by competencies' by federal police officers. The final sample consisted of 1041 participants, Federal Police police officers, in all police positions (agents, delegates, clerks, papiloscopists and experts) assigned to the 27 Federal Units and the Federal District. For the elaboration of the adopted questionnaires, two instruments were used: Organizational Justice Perception Scale (EPJO) and Competence Management Effectiveness Perception Scale (EPEGCO). The EPEGCO scale was constructed and validated for the present study. The results found in the regression model demonstrated that organizational justice is an important predictor of the perception of the effectiveness of competency management practices. After the discussions developed, it appears that the two main contributions of this research were: 1) the proposition of a new measure in the organizational behavior literature, on the perception of effectiveness of management practices by competencies, and; 2) identification of the empirical influence of the organizational justice construct as a predictor of perceived effectiveness of competency management.

**Keywords:** Perception of effectiveness of management practices by competencies, organizational justice, federal police, police officers.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro passa, desde a década de 1990, por transformações importantes. Estas dizem respeito à busca por se tornar mais eficiente, reduzindo a hierarquia, descentralizando a autoridade, privilegiando a qualidade e aproximando-se dos clientes e muito embora ainda esteja longe do ideal desejado pelos cidadãos não se pode negar o esforço que tem sido feito na busca de instituições públicas mais inovadoras. Considera-se que existem limites ao exercício da cidadania no Brasil, oriundos da forte herança cultural colonialista que fortalecia a propriedade do Estado e influenciou na formação de um cidadão dependente para tudo. Tais aspectos não foram superados em função do subdesenvolvimento de certas competências nas pessoas (Bertolin, Zwick, & Brito, 2011).

Neste cenário, as práticas de desenvolvimento de pessoas veem sendo continuamente implementadas à luz de sua valorização e capacitação contínuas. Este cenário, de busca pela melhoria na execução das tarefas, vai ao encontro daquilo que se almeja na profissionalização dos serviços públicos, visando a melhoria dos serviços prestados aos usuários cidadãos (Fogaça, 2017).

Ressalta-se que a administração pública gerencial, ou nova gestão pública (*new public management*), refere-se a um tipo de modelo normativo pós-burocrático orientado para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Por eficiência, entende-se que é a capacidade para se obter determinado efeito, força e eficácia ou ainda aptidão para produzir um efeito (Ferreira, 2016). O vocábulo eficácia designa aquilo que produz o efeito desejado (Morais, 2009). Posto isso, eficiência é a realização das atribuições com máxima presteza, rapidez e prontidão, com qualidade e de forma proficiente (Camargo & Guimarães, 2013). E é sobre isso que trata a segunda vertente do princípio de eficiência pública: regular a atuação dos agentes públicos com vistas a prestar um serviço público com qualidade. Portanto, a eficiência organizacional diz respeito tanto ao comportamento das pessoas que nela trabalham, bem como ao conjunto de competências e habilidades que lhes são atribuídas para o êxito de suas ações, que podem ser desempenhadas de forma individual ou integrada (Coelho Jr., 2011).

A valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento, pois o panorama competitivo está constantemente se alterando ao demandar novos modelos, o que, por sua vez, requer capacidades organizacionais que possibilitarão a diferenciação dos concorrentes. Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e

estratégico na realidade competitiva atual, o que no contexto do serviço público significa a otimização de recursos e seu melhor aproveitamento (Pires, Bianchi e Quishida, 2017).

A melhoria dos serviços públicos passa, portanto, por ações contínuas de capacitação e desenvolvimento gerenciais. Espera-se que estas ações sejam capazes de impactar no dia a dia cotidiano dos gestores. Ainda, parte destas ações é desenvolvida nos sistemas de gestão por competências. Estes, segundo Bahry, Brandão e Freitas (2006), são imprescindíveis ao desenvolvimento de repertório de conhecimentos e habilidades necessários ao efetivo desempenho competente no trabalho.

A gestão por competências constitui um modelo de gerência que se utiliza deste conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados ao gerenciamento de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (Brandão & Borges-Andrade, 2007). A gestão por competências se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), o repertório de conhecimentos e habilidades necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Ressalta-se, entretanto, que por mais que ações de desenvolvimento de competências sejam empregadas, é fundamental que os indivíduos acreditem em sua utilidade e importância percebida. As competências individuais, de acordo com o estudo de Fogaça et al., 2016, constituem tema relevante entre as variáveis que predizem o desempenho, representado pelas seguintes variáveis: compromisso de trabalho, capital psicológico, poder mental, desempenho adaptativo, comprometimento cognitivo, identidade organizacional, comprometimento afetivo, inteligência emocional, trabalho em equipe, autonomia, aprendizagem e habilidade política. Os indivíduos acreditando que tais práticas de gestão são efetivas tenderão a se envolver e a se comprometer mais profundamente com a organização. Ainda, o juízo que os indivíduos fazem sobre como tais práticas são desenvolvidas, também é essencial para que ele acredite nelas e passe a se engajar, de fato, na sua execução (Fogaça, 2018).

No campo teórico, vários esforços têm sido realizados para explicar as relações entre as categorias de aprendizagem, competência e desempenho no trabalho, no entanto, há poucos estudos que relacionam estas categorias de forma integrada a outras variáveis (Brandão, 2009). Um conjunto de variáveis ainda pouco investigada diz respeito à avaliação dos processos comportamentais e características individuais que geram impacto em todo o contexto organizacional, o qual envolve tanto o sistema

técnico da organização como as influências nos grupos e na organização (Brandão, 2009; Coelho Jr., 2011).

No contexto da administração pública brasileira, destaca-se a Reforma Administrativa direcionada a uma Administração Pública baseada em resultados, exigindo maior qualificação, profissionalização, produtividade e eficiência dos servidores e empregados públicos. Por meio da Emenda Constitucional nº 19, a eficiência foi incorporada como princípio constitucional e possibilitou a transição de um modelo de administração burocrática para uma gestão gerencial. Tal alteração permitiu o aprimoramento constante das atribuições, deveres e tarefas dos indivíduos, a fim de alcançar os objetivos do Estado de forma mais rápida e precisa.

Assim, as áreas do comportamento organizacional, da administração, da psicologia social e da psicologia social do trabalho sinalizam a importância de se levar em conta características subjetivas da percepção/avaliação como elementos essenciais para o entendimento do que seria ou não eficaz e justo (Zapata-phelan, Colquitt, Scott & Livingston, 2009; Greenberg, 2011). Estes campos do saber evidenciam que são as interpretações psicológicas ou subjetivas do dia a dia que guiam os comportamentos humanos. Os indivíduos agem em função daquilo que acreditam e elaboram em seus modelos mentais. Ainda, de acordo com Narasimhana e Narayanana (2013), entendendo um determinado evento como justo e efetivo (qual seja, percebido como importante e capaz de gerar resultados que impactam positivamente a missão e o cotidiano organizacional como um todo), provavelmente os indivíduos se comprometerão mais com o mesmo, e as chances de sucesso e impacto no desempenho são maiores como consequências dessas avaliações.

Na linha dos achados empíricos relatados por Flores (2018) esta pesquisa parte da premissa de que indivíduos que trabalham em um contexto em que a justiça organizacional é favoravelmente percebida notarão positivamente também a efetividade da prática organizacional da gestão por competências. Percebida como justa, em termos das suas rotinas e procedimentos adotados, a gestão por competências deverá ser compreendida, sob a ótica dos indivíduos que participarão desta pesquisa, como efetiva.

Em perspectiva, a justiça tem sido proposta como oriunda de percepção/avaliação referente a algum resultado, procedimento ou interação interpessoal, um conceito subjetivo (à medida que capta o que as pessoas acreditam ser certo) e que pode ser avaliado empiricamente (Bensemmane, Ohana & Stinglhamber, 2018; Schuster, Dias & Battistella, 2014). Justiça organizacional é compreendida como a percepção da imparcialidade no local de trabalho, e inclui aspectos como a distribuição justa de recursos (justiça distributiva), justiça do processo de tomada de

decisão (justiça processual) e justiça nas interações sociais (justiça interacional), com as duas primeiras pertencendo especificamente à esfera de decisão do gestor (Prestes, 2011; Meireles, 2006).

É fundamental que os gestores se empenhem para criar e manter um ambiente organizacional justo, uma vez que essa variável está atrelada a vários comportamentos desejáveis pela organização. Ao perceber o contexto como justo, os indivíduos tendem a ter uma percepção positiva de justiça organizacional e a apresentar melhores níveis de desempenho no trabalho do que funcionários que percebem o ambiente como injusto (Herr et al. 2018).

Identificar percepções de justiça e de efetividade das práticas organizacionais de gestão (no caso deste projeto de pesquisa, da prática da gestão por competências no âmbito da Polícia Federal) são essenciais ao cotidiano das organizações, especialmente em termos da necessidade de melhoria/aperfeiçoamento das ações gerenciais. Especificamente, o *locus* deste estudo abrangerá a Polícia Federal. Na qualidade de gestores da Polícia Federal (Lei n. 9.266, 1996, art. 2º-A, parágrafo único) devem os delegados de Polícia Federal gerenciar como os processos de gestão de pessoas são implementados, aplicados e avaliados. Além disto, eles têm a responsabilidade pela apresentação de um modelo capaz de balizar esta gestão de forma integrada, a despeito das pressões ambientais, estruturado a partir do conceito de competências. É essencial, então, compreender, por meio do levantamento de percepções, a dinâmica organizacional percebida por toda a classe de policiais federais (não somente os delegados, uma vez que o ambiente organizacional da PF é formado por outras carreiras também submetidas ao atual sistema de gestão por competências) no que tange às percepções de justiça organizacional e à efetividade da gestão por competências.

Observa-se ainda a ausência de estudos relacionados à percepção de efetividade da gestão por competências. Para fins dessa dissertação, considerar-se-á efetiva a gestão por competências que permitiu o alcance de um resultado específico, diretamente vinculado as dimensões do construto. Após a revisão bibliográfica realizada neste estudo, constatou-se que no campo do comportamento organizacional, a literatura científica brasileira apresenta ausência de estudos empíricos que estabelecem relações entre a percepção de efetividade das práticas de gestão por competências e de percepção de justiça organizacional. Esta lacuna sugere que um importante campo de pesquisa a ser aprofundado diz respeito à compreensão do efeito de variáveis individuais ou humanas sobre os aspectos que o indivíduo manifesta no exercício das suas atribuições (Montezano, 2019). Ao considerar as relações de trabalho, fica destacada a importância

para os Estudos Organizacionais de trabalhos científicos que envolvem a competência para os variados campos dos saberes (Morais & Oliveira, 2018).

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral refere-se a testar, empiricamente, quais são os efeitos preditivos entre as variáveis ‘percepção de justiça organizacional’ (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e ‘percepção de efetividade da gestão por competências’, por policiais federais.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PERGUNTA DE PESQUISA**

Como objetivos específicos deste trabalho, para alcance do objetivo geral, estabeleceram-se:

- a) Descrever percepções de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) entre policiais federais;
- b) Descrever percepções acerca da efetividade da gestão por competências entre policiais federais;
- c) Apresentar evidências de validade interna e de construto da escala de Percepção de efetividade da gestão por competências;
- d) Testar o impacto da percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) sobre percepção de efetividade da gestão por competências, entre policiais federais.

Diante do exposto, este trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as relações empíricas preditivas entre percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e percepção de efetividade da gestão por competências, por policiais federais?

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Espera-se que esta dissertação forneça insumos necessários ao desenho, ou realinhamento, das práticas de gestão de pessoas orientadas à gestão por competências na PF. A maneira pela qual a gestão por competências é desenvolvida, bem como seus pressupostos teóricos e até aspectos técnico/metodológicos (por exemplo, na forma pela qual as competências são mapeadas e monitoradas, e no seu uso



como insumo para o desenho das capacitações) também poderá ser mais bem desenvolvida à luz dos resultados que aqui foram encontrados. É muito importante a visão dos indivíduos submetidos à gestão por competências, para se ter noção do quanto os mesmos acham-na efetiva naquilo a que ela se propõe. Ainda, esta dissertação fornecerá, à Polícia Federal, um instrumento psicológico com evidências de validade interna, que poderá ser replicado em diversas fases do tempo, e que permitirá um diagnóstico acerca da percepção dos indivíduos acerca da efetividade da gestão por competências.

Percebendo as práticas organizacionais associadas à gestão por competências como sendo justas, provavelmente os indivíduos tenderão a percebê-la como mais efetiva. Parte-se, aqui, do princípio de que a percepção de justiça pode ser entendida como estimuladora à percepção mais favorável, ou positiva, de efetividade da prática de gestão por competências.

### **1.3.1 JUSTIFICATIVA INSTITUCIONAL**

Qualquer ambiente organizacional é dinâmico, e passível da influência de condicionantes internos e externos. Para obter um ambiente de comprometimento, as organizações buscam indivíduos que estejam alinhados com os valores e objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que identificam o ambiente ideal para que o trabalho seja desenvolvido. Dessa forma, a percepção do indivíduo sobre o contexto no qual desempenha suas atividades e sobre o tratamento que recebe da organização, chamado de suporte organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rodrigues, 1981), pode levar a comportamentos desejáveis pela organização ou a comportamentos prejudiciais (Batista, 2010). Por ser uma característica do ambiente organizacional, indivíduos de uma mesma equipe estão sujeitos ao mesmo suporte, compartilhando percepções semelhantes sobre esse construto. Diante desse cenário, é essencial que a organização ofereça suporte para que os trabalhadores possam desempenhar as suas atribuições com excelência.

Possíveis falhas de suporte organizacional, principalmente associadas a problemas nos sistemas e tecnologias de informação, conflitos de papéis ou de metas, falta de clareza nas expectativas relacionadas ao desempenho no trabalho, baixa autonomia, formação insuficiente e problemas nos recursos necessários ao trabalho, como, por exemplo, computadores defasados, podem aumentar o estresse (Smith, Conway, & Karsh, 1999) e, conseqüentemente, afetar negativamente o desempenho individual (Rêgo, 2019).

A política de gestão de pessoas, quando implementada segundo os valores organizacionais, precisa levar em conta particularidades e idiosincrasias dos indivíduos, uma vez que cada um deles tem suas próprias aspirações, desejos e metas. Uma organização positiva é aquela que, além do objetivo financeiro, tem como metas promover o bem-estar de seus trabalhadores para atingir seus resultados, e é composta pelas dimensões suporte organizacional, justiça organizacional e confiança organizacional (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). Isto quer dizer que uma organização positiva seria aquela na qual o trabalhador percebe um suporte, assim como também possui a percepção de que ela é justa para com ele e, por fim, sente que pode confiar nela. Esta particularização passa pela análise da opinião dos indivíduos sobre condições laborais que lhes são dadas. A relação do indivíduo com a organização em que trabalha é vívida, contínua, e pautada no princípio da reciprocidade, qual seja, os indivíduos agirão e se comportarão na organização na mesma medida que percebem como a organização lhes trata. A capacitação gerencial, portanto, valorizando o capital humano, é essencial para a manutenção dos vínculos afetivos dos indivíduos com o seu trabalho (Fogaça, 2017).

No que tange à aplicabilidade prática esperada com os resultados desta pesquisa, cita-se o regramento instituído pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Além disto, cita-se o o Plano Estratégico 2010/2022 da Polícia Federal, aprovado e atualizado pela Portaria nº 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, publicada no Boletim de Serviço nº 093, de 19 de maio de 2014, que embasam legalmente, no âmbito da administração pública federal, a instituição de políticas atualizadas de gestão de pessoas.

Espera-se que esta pesquisa forneça insumos necessários à análise (e, se necessário, realinhamento) da percepção de efetividade da prática organizacional de gestão por competências no âmbito da PF. Os juízos que serão emitidos pelos participantes deste trabalho poderão ser valiosos, especialmente no que tange ao que eles acham sobre a atual gestão por competências na PF. A busca da eficiência e efetividade por meio do ajuste no modelo de gestão e governança com vistas ao aperfeiçoamento da orientação para os resultados e a necessidade de direcionar as práticas de gestão de pessoas e os esforços para melhorar o desempenho organizacional, desenvolvendo competências e buscando a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores são reconhecidos como requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição. A Polícia Federal, nos últimos anos, vem

investindo maciçamente na capacitação e desenvolvimento dos atores sociais que nela trabalham.

Mais especificamente, ainda considerando-se o *lócus* desta pesquisa, ressalta-se que a busca por melhores resultados, nas atividades realizadas na Polícia Federal, passa pela compreensão de como os indivíduos agem e se comportam no cenário laboral. Em virtude disto, as ideias e modelos mentais que os mesmos constroem e compartilham entre si, acerca das práticas e procedimentos organizacionais que são adotados, devem ser investigados sob a ótica científica. Parte-se da premissa que, identificando-se percepções que os policiais federais têm da sua realidade laboral, ações de gerenciamento de pessoas poderão ser mais acertadamente implementadas, com vistas à promoção de um ambiente laboral, de fato, coadunado com as expectativas e anseios pessoais, profissionais e organizacionais.

A Portaria 9.003/2018-DG/PF (publicada em 11 de dezembro de 2018), instituiu a ‘Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal’, e criou o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas. Esta iniciativa foi considerada um importante marco referencial na política de gestão de pessoas na PF, uma vez que sinaliza diretrizes de aperfeiçoamento e necessidade de melhoria das ações de gestão. Por meio da Portaria, investigações a respeito do tema gestão de pessoas passaram a ser requisitadas e necessárias no órgão.

Nota-se que, entre as justificativas para a edição e publicação do normativo, a Polícia Federal citou normas constitucionais que estabelecem o dever de proteção ao meio ambiente, nele incluído o do trabalho (art. 170, VI, art. 225, caput, e § 1º, V e VI, CF). Também, recorreu a considerações sobre os princípios da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), especificamente a necessidade de valorização e o reconhecimento dos profissionais de segurança pública, tornando clara a posição estratégica da gestão de pessoas para a instituição. As ações de gerenciamento de pessoas, na PF, precisam ser contínuas e diretamente alinhadas ao alcance da sua missão e objetivos estratégicos e institucionais.

Este trabalho é desenvolvido na esteira do objetivo institucional ‘valorizar o servidor’, definido na Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, que atualizou o Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal. Este objetivo institucional é desmembrado em ações necessárias para o aprimoramento dos mecanismos de controle, avaliação e promoção da *Accountability* na gestão.

Esta dissertação alicerça-se, também, no objetivo institucional ‘fortalecer a governança’, com foco na necessidade de aprimoramento e difusão das

ferramentas de desenvolvimento da gestão de pessoas da Polícia Federal e o reconhecimento do servidor como principal ativo da organização, fundamental para a geração da inteligência organizacional, obtenção de vantagem competitiva e inovação. Ressalta-se, uma vez mais, que a PF desenvolveu sua própria Política de Gestão de Pessoas, e este trabalho está minimamente alinhado com as ambições, de aperfeiçoamento da gestão, da instituição pesquisada.

Portanto, a relevância deste estudo no contexto organizacional é elementar, pois a gestão de pessoas da Polícia Federal não dispõe, atualmente, de indicadores que traduzam em números as relações subjetivas que os membros firmam com a organização. Assim, é imperativo identificar e compreender os motivos que estimulam a percepção da política de gestão por competências e a percepção de justiça organizacional, fornecendo subsídios para eventuais intervenções administrativas.

Considerando que o ambiente organizacional na PF possui políticas organizacionais e ações estratégicas orientadas à eficácia e eficiência dos projetos e processos organizacionais, torna-se premente identificar, sob a ótica dos atores sociais envolvidos, as percepções dos mesmos sobre a realidade ao qual os mesmos desempenham suas atribuições. Mais especificamente, identificar o posicionamento dos indivíduos perante a realidade que lhes é dada, e por meio da qual eles interagem.

### **1.3.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA**

Poucos estudos demonstram, aos olhos dos servidores, a efetividade da política de gestão por competências em órgãos de segurança pública, no Brasil. Talvez, em virtude ou da dificuldade em se operacionalizar o termo ‘efetividade’, ou do pouco interesse de pesquisa no âmbito deste lócus tão importante de pesquisa. Considerando que uma das dificuldades diz respeito a limitações metodológicas e práticas, são recomendadas investigações a respeito de como as Organizações estão desenvolvendo seus modelos, se estão adotando os modelos propostos pela produção científica, e se eles são viáveis e condizentes a serem adotados na realidade das Organizações Públicas ou se devem ser adaptados, bem como o quanto existe de alinhamento efetivo entre as competências e a estratégia. Em função do transcorrer das diretrizes estabelecidas no Decreto 5.707/2006, a realização de pesquisas que investiguem o quanto as Organizações Públicas efetivamente implementaram da Gestão por Competências, quais os fatores que influenciaram a sua adoção ou não, permitiria identificar aspectos para o

aperfeiçoamento da gestão de pessoas por Competências na Administração Pública (Montezano, 2019).

Ferramentas de gestão capazes de integrar estratégias, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos são muito almejadas, mas dificilmente encontradas (Brandão, Bahry e Freitas, 2008). Essa premissa leva a necessidade de desenvolvimento de medidas psicológicas voltadas à análise de aspectos ou variáveis relacionadas à manifestação de ações dos indivíduos no trabalho (Coelho Jr. & Mourão, 2011; Coelho Jr. & Borges- Andrade, 2008b). Desenvolvendo uma escala de percepção de efetividade das práticas de gestão por competências, busca-se contribuir, inclusive, para mensurar a eficiência da implementação de políticas de gestão de pessoas no trabalho.

Destaca-se, mais uma vez, ainda a ausência de estudos relacionados à percepção de efetividade das políticas de gestão por competências, uma vez que esse é um tema pouco explorado nas pesquisas científicas sob o enfoque destes profissionais, e os estudos que foram realizados trazem a percepção de profissionais da área de gestão de pessoas como em Landfeldt e Odelius (2017) e Montezano e Silva (2018). Após construção bibliográfica para este projeto, realizada por critérios que serão especificados no próximo Capítulo, constatou-se que a literatura científica apresenta pouca profusão de estudos empíricos que estabelecem relações entre a percepção de justiça organizacional e seus efeitos sobre a percepção de efetividade das práticas de gestão por competências. Esta lacuna sugere a necessidade de que seja aprofundado o estudo no que diz respeito à compreensão do efeito das variáveis ligadas a justiça organizacional e percepção de efetividade das práticas de gestão por competências.

Além disso, este estudo também poderá auxiliar no cumprimento das agendas de pesquisa sugeridas pela literatura, já que têm sido ressaltada na literatura a importância de estudos que gerem informação sobre percepção de justiça organizacional (Pan, Chen, Hao, & Bi, 2018, Herr et al., 2018, Nordhall & Knez, 2018).

### **1.3.3 JUSTIFICATIVA SOCIAL**

A importância do aprimoramento dos serviços prestados pela Polícia Federal à sociedade, através da implementação de políticas de gestão de pessoas modernas e eficazes, com aperfeiçoamento dos processos e rotinas organizacionais, tudo em consonância com o interesse social é elementar. Assim, a importância da identificação e estudo sobre as ações estratégicas orientadas à eficácia e a eficiência dos projetos e processos organizacionais é premente.

Esse alinhamento da organização ao regramento ditado pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 além do Plano Estratégico 2010/2022 da Polícia Federal, aprovado e atualizado pela Portaria nº 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, publicada no Boletim de Serviço nº 093, de 19 de maio de 2014, embasam legalmente no âmbito da administração pública federal a instituição de políticas atualizadas de gestão de pessoas.

A busca da eficiência e efetividade por meio do ajuste no modelo de gestão e governança com vistas ao aperfeiçoamento da orientação para os resultados e a necessidade de direcionar as práticas de gestão de pessoas e os esforços para melhorar o desempenho organizacional, desenvolvendo competências e buscando a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores são reconhecidos como requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da organização, o que vem ao encontro dos objetivos sociais desta mesma instituição.

## **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Neste Capítulo foram apresentados os objetivos e pergunta de pesquisa, a contextualização e justificativas do presente estudo. O Capítulo 2 apresentará o referencial teórico de cada uma das variáveis desta dissertação e contempla também as definições e as premissas teóricas que sustentaram a realização empírica deste trabalho. Ainda neste Capítulo serão apresentados o cenário da produção científica atual para as duas variáveis. O Capítulo 3 descreve o estudo, apresenta o modelo teórico hipotético desta pesquisa e as hipóteses de trabalho. No Capítulo 4 está disposto o método adotado nessa dissertação, bem como a descrição da Organização, e os procedimentos de coleta e análise dos dados. No Capítulo 5, são discutidos e analisados os resultados obtidos neste estudo à luz da literatura abordada e da realidade da Organização. O Capítulo 7 apresentará as conclusões e as sugestões para os estudos futuros. O último Capítulo apresenta as referências consultadas na literatura.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo visa a descrição e definição das variáveis selecionadas como objeto deste estudo a partir de seus principais fundamentos. Também serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis possibilitando uma melhor compreensão do modelo de pesquisa aqui proposto. Ademais, serão expostos os principais cenários de produção das variáveis, não se limitando a pesquisas que sugerem apenas as relações existentes entre os construtos aqui adotados.

A construção deste referencial está lastreada nas produções da literatura relacionadas aos temas: percepção de justiça organizacional e percepção de efetividade da gestão por competências. Assim, adotou-se os principais artigos produzidos para cada variável abordada, considerados seminais. Com relação ao cenário atual da produção acadêmica foram adotadas formas distintas quando ao delineamento dos critérios, sendo estas descritas em suas peculiaridades quanto a incidência sobre cada variável.

Também foram pesquisadas teses e dissertações, aprovadas no âmbito da Academia brasileira, e artigos científicos, publicados em periódicos de reconhecida qualidade e de grande de impacto na divulgação da produção científica.

O referencial teórico também foi elaborado a partir de bases de dados como a PROQUEST e do Sistema WebQualis, administrado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), realizando-se um levantamento dos principais periódicos publicados no Brasil nas áreas de Administração e também da Psicologia, já que as variáveis aqui estudadas também são objeto de estudo daquela ciência.

Também fizeram parte do levantamento os artigos e pesquisas publicadas nos Anais dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), nos Anais dos Encontros da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), nos Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) e nos Resumos de Comunicação Científica da Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP).

Considerando os termos de pesquisa descritos a seguir, foram aplicados os seguintes filtros para a seleção dos artigos:

a) filtro por termos de pesquisa – foram inseridos os termos de pesquisa nas bases dos periódicos nacionais listados no sistema WebQualis como A1, A2, B1 e B2 e nos periódicos internacionais listados nas bases de dados PROQUEST e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).



- b) filtro por título – a partir da leitura dos títulos dos artigos foram excluídos aqueles que não correspondiam às variáveis da pesquisa.
- c) filtro por palavra-chave – foi realizada uma leitura das palavras-chave de cada artigo, excluindo-se aqueles cujas palavras-chave não tinham qualquer relação com a variável critério. Aqui, os artigos que não possuíam palavras-chave foram mantidos;
- d) filtro por resumo – a partir da leitura dos resumos foi verificado se o texto abordava o construto da intenção de rotatividade, sendo que foram deixados na amostra, aqueles artigos que abordavam as demais variáveis da pesquisa.
- e) filtro por texto completo/objeto de pesquisa – a partir da leitura fluente do texto completo do artigo foi verificado se este tinha ou não como objeto de estudo tanto a variável dependente ou como a independente. Os artigos que apenas mencionavam sobre percepção, efetividade da gestão por competências ou justiça organizacional, mas não tratavam efetivamente do tema nem das demais variáveis, foram excluídos.

Necessário salientar que, durante a aplicação dos filtros descritos, surgiram alguns termos correlatos aos termos pesquisados inicialmente, os quais foram utilizados para novas buscas. Apontados os critérios de levantamento bibliográfico da literatura, passa-se a abordar o suporte teórico adotado no presente trabalho, elaborado a partir das teses, dissertações e artigos consultados, e que balizou todo o trabalho de coleta e interpretação dos dados sobre o fenômeno objeto de estudo.

Considerando que um dos objetivos desta pesquisa é propor um instrumento de diagnóstico de percepção e efetividade da gestão por competências em organização pública, faz-se necessário compreender o que vem a ser a gestão por competências. Para tanto, após a compilação dos artigos, elaborou-se uma ficha padronizada para a análise de conteúdo individual de cada trabalho selecionado. Para se proceder à revisão bibliométrica dos artigos através das fichas de leitura padronizadas, utilizou-se das seguintes categorias de análise: nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo, e, ainda, definições utilizadas sobre gestão por competências, bem como as variáveis que se relacionaram com o tema. Para os artigos classificados como teóricos-empíricos, categorizou-se ainda: natureza da pesquisa, procedimentos utilizados para coleta de dados e técnicas de análise de dados.

Com relação a periodicidade de publicação, a Tabela a seguir demonstra os anos bem como a quantidade de artigos publicados na temática.

**Tabela** Quantidade de Publicação Nacional

<b>Ano</b>	<b>Publicações segundo os critérios adotados</b>
<b>2015</b>	2
<b>2016</b>	1
<b>2017</b>	2
<b>2018</b>	2
<b>2019</b>	1

As revistas que publicaram sobre a variável de gestão por competências, e que se enquadraram no *WebQualis* superior a B1, foram: *Estudos de Psicologia*, *RAM – Revista Mackenzie*, *Revista Eletrônica de Administração*, *Organização e Sociedade*, *Revista de Administração Contemporânea*. Não foram encontrados artigos em outras revistas que tratavam sobre a variável no período compreendido acima.

Diferente de outras variáveis do campo administração pública, em GPC grande parte dos estudos são publicados e pesquisas de psicologia. Cabe destacar que a produção dessa temática não foi encontrada nos periódicos de educação.

Dos oito artigos, apenas um foi exclusivamente teórico, e todos os demais enquadraram-se como teórico-empíricos. Ademais, a busca não retornou nenhuma pesquisa que adotou metodologia qualitativa, apenas de natureza quantitativa. Como estratégia para a coleta de dados todos foram via instrumento de pesquisa e tiveram a proposta de construir um modelo ou teoria. Ademais, no tocante à análise dos dados, todos os estudos adotaram estatísticas descritivas e inferenciais, e alguns abrangeram o desenho de pesquisa correlacional.

Em contrapartida, avaliou-se o cenário internacional. Para a análise, os artigos pesquisados deveriam conter nos títulos, resumos ou palavras-chave os seguintes termos:

“*Management of competencies*” ou “*competence-based management*”. Ao total, para o período de cinco anos, a busca retornou também sete artigos.

A busca para o cenário internacional foi diferente das delimitações do campo nacional, no tocante à exclusão dos artigos que não abordassem exclusivamente o tema “gestão por competências”. Tal fato foi devido aos resultados da busca, que retornou apenas dois artigos. Dessa forma, realizou-se o levantamento dos artigos nas revistas com JCR acima de 0,7 que abordassem a temática de gestão por competências. Em um segundo momento, foi dado início a leitura para verificar se aqueles abordavam ou não sobre o tema. Por esse motivo, nessa os artigos selecionados trataram a gestão por competências atrelada a outra perspectiva (percepção). Após a análise, a busca resultou 5 artigos, totalizando 7 para o período aqui proposto. Com relação a periodicidade de publicação, a Tabela a seguir demonstra os anos bem como a quantidade de artigos publicados na temática.

**Tabela** Quantidade de Publicações Internacionais

Ano	Publicações
2016	2
2017	2
2018	2
2019	1

Utilizando os critérios acima, a busca retornou resultados somente para as seguintes revistas: *International Business Research*, *European Journal of Training and Development*, *Teem 15*, *Journal of Workplace Learning*, *Leadership in Health Services*, *The Learning Organization*; e *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Cabe ressaltar que a busca realizada nas revistas internacionais teve como objetivo artigos que abordassem sobre a gestão por competências à luz da teoria desenvolvida no cenário brasileiro. Tendo em vista esse critério, a quantidade de periódicos selecionados não retrata todos àqueles que publicam sobre a variável.

Dos sete artigos selecionados, nenhum foi teórico e todos teórico-empíricos. Diferente daquele cenário observado no campo nacional, quatro artigos foram qualitativos, e apenas três foram quantitativos. Dos qualitativos, apenas em um foi feito análise documental e os outros três realizaram entrevistas. Com relação à natureza quantitativa, todos os artigos adotaram o instrumento de pesquisa como meio de coleta de dados. Para a análise dos dados, adotaram a análise de

conteúdo, aqueles de natureza qualitativa, e análises descritivas e inferências para os estudos quantitativos, com desenho de pesquisa correlacional.

Como conclusão, observa-se que o cenário deste constructo é recente, embrionário e incipiente, ou seja, carece de publicações, principalmente ao campo internacional. Entretanto, à título dessa dissertação, às pesquisas apontam que a variável de percepção de gestão por competências se relaciona com percepção de justiça organizacional.

Foram levantadas, sistematicamente, teses e dissertações, aprovadas no âmbito da Academia brasileira e artigos científicos, publicados em revistas de reconhecida qualidade e potencial de impacto na divulgação da produção científica, nos últimos 10 anos. Para tanto, utilizou-se as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), e do Sistema *WebQualis*, gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), efetuando-se o levantamento dos principais periódicos publicados no Brasil e no exterior nas áreas de Administração e Psicologia (como a RAE-Revista de Administração de Empresas, RAP – Revista, Read – Revista Eletrônica de Administração de Administração Pública e *Frontiers in Psychology*), por se tratar de fenômeno também estudado por àquela ciência.

Também, foram compilados os artigos e pesquisas publicadas nos Anais dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), nos Anais dos Encontros da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), nos Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) e nos Resumos de Comunicação Científica da Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP).

Pesquisas sistemáticas nos bancos de dados Proquest, Redalyc, Scopus, Scielo, Elsevier, e Web of Science utilizaram como parâmetros de busca os termos em português: gestão por competências, gestão de pessoas e justiça organizacional em português e os termos *human resources, management competencies e organizational justice* em inglês.

Sequencialmente, foram filtrados os resultados de pesquisa pela classificação Qualis/Capes da revista física ou eletrônica em que foram publicados, sendo classificados, através de leitura dirigida e por conveniência, 30 artigos publicados em revistas de fator de impacto A1 a B2, no Brasil e no exterior, sendo utilizadas para tal propósito as ferramentas de busca das bases de dados citadas. É importante informar, aqui, que que tal revisão bibliográfica tem caráter contínuo e não pretende esgotar a

literatura sobre os temas aqui avaliados, por esses motivos, este Capítulo não abrange todos os estudos produzidos das variáveis, pois prioriza aqueles compreendidos como de maior relevância aos objetivos desta dissertação.

Apresenta-se, a seguir, a compilação de conceituação teórica sobre as variáveis investigadas nesta pesquisa, gestão por competências e justiça organizacional.

## **2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão estratégica de pessoas é um tema bastante estudado (Brown, George, & Mehaffey-Kultgen 2018; Małachowski & Korytkowski 2016; Takey & Carvalho 2015; Dutra, Hipólito, & Silva 2000) enfatizando a relação entre políticas e práticas de gestão e outras variáveis organizacionais. Porém, a atuação dos atores organizacionais na gestão é pouco trabalhada, tornando o processo de avaliação da implementação da gestão por competências pouco explorado (Faiad et al. 2012; Coelho Junior & Borges-Andrade 2011b).

Corroborando o acima exposto, Comini, Konuma e Santos (2007) referenciam que a produção acadêmica nacional e internacional abordando o tema competências é bastante expressiva, o que aponta o interesse que os pesquisadores têm na investigação crítica de como as organizações estão internalizando esse conceito nos processos relacionados à gestão de pessoas.

A complexidade do conceito de competências se deve também a multidisciplinariedade do tema, estudo especialmente na Administração, Psicologia e Educação, adquirindo definições específicas aplicadas a cada campo do conhecimento. As diferentes conotações e usos contribuem para a fragmentação teórica do tema (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2014) afirmam que a noção de competência se caracteriza como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diferentes maneiras. A natureza da competência humana e os principais fatores que explicam a sua expressão no trabalho, à luz de abordagens cognitivistas, como aquelas relacionadas à atribuição de causa, ao estudo das relações entre atitude e comportamento e à aprendizagem nas organizações. Discute-se também a influência da aprendizagem e do suporte organizacional sobre o desenvolvimento e a mobilização de competências no trabalho.

Embora a conceituação de competências, no âmbito laboral, tenha surgido na área de Administração, algumas teorias, pesquisas e proposições de outras áreas de conhecimento, como a Psicologia Social e Organizacional, ajudam a interpretar e a compreender a natureza da competência e de seus componentes. Apesar de existirem

modelos propostos na literatura a respeito de modelagem de competências, poucos estudos pontam para sua aplicação prática nas organizações (Stevens, 2012). Segundo Małachowski e Korytkowski (2016) o gerenciamento eficaz de recursos humanos requer uma abordagem individual da avaliação do trabalhador para obter análises precisas e tomar decisões informadas. A incorporação de modelagem baseada em competências no planejamento e no agendamento resulta em uma estimativa mais precisa do desempenho atual e futuro da força de trabalho.

Pires e Marcondes (2004) tratam o conhecimento, a inovação e as competências essenciais como elementos fundamentais para se buscar a melhoria da competitividade enquanto Takey e Carvalho (2015) propõem um método de sete etapas para o mapeamento de competências, uma análise de lacunas e a associação entre experiência e desenvolvimento de competências, sendo que ambos os trabalhos evidenciam as múltiplas dimensões da gestão por competências.

Abbad e Mourão (2012) afirmam que há discrepâncias de competências que não podem ser solucionadas com oferta de ações de aprendizagem, uma vez que podem ser decorrentes de fatores ambientais da organização como problemas no processo de *feedback*, inadequações no processo de recompensas ou falta de informações ou infraestrutura no trabalho.

Já Brandão, Borges-Andrade, Puente-Palacios e Laros (2012) identificaram as variáveis preditoras para três tipos de competências gerenciais: gestão de negócios financeiros, gestão de processos e gestão socioambiental. Ao explicar as competências gerenciais a partir da reflexão intrínseca e extrínseca é criada uma estratégia de aprendizagem empregada pelos gestores no trabalho. As percepções dos gerentes em relação às práticas de gerenciamento de desempenho da empresa, uma dimensão do suporte organizacional, apareceram como outro importante preditor da efetividade da gestão por competências.

Behr, Corso, Freitas, Martens e Eggers (2010) desenvolveram estudo buscando entender a dificuldade de gerenciamento de competências e propor soluções adequadas à área de Recursos Humanos das organizações, apresentando um modelo de gestão, que relaciona a estratégia com as competências da organização e, por consequência, trabalha as competências funcionais e individuais, abordando as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa.

Sobre a gestão de pessoas em organizações de segurança pública, Faiad, et al. (2012) afirmam que a profissionalização contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade pelas instituições de segurança pública vem sendo impulsionada pela aplicação de princípios e práticas de recursos humanos e de gestão de

peças no trabalho. Tais práticas dizem respeito à definição das atribuições e responsabilidades de um cargo em consonância com o perfil de competências exigido para o seu desempenho. Importantes fontes de insumo a essas práticas dizem respeito à aplicação da profissiografia e do mapeamento de competências à realidade das instituições de segurança pública.

Para Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011a), o investimento no capital humano tornou-se o pilar norteador das ações de gerenciamento de pessoas. A literatura enfatiza o efeito de variáveis de contexto no desempenho dos indivíduos. Destaca-se aqui a importante compreensão sobre como se dá o efeito dessas variáveis segundo seus múltiplos níveis de análise. Coelho Júnior (2003), em trabalho diverso, analisou a influência da cultura de uma organização no processo de implementação de novo modelo de gestão, além de descrever as percepções dos empregados sobre transformações na cultura organizacional vigente, mostrando suas crenças e percepções compartilhadas acerca do processo de mudança. Os resultados indicaram que as crenças dos trabalhadores dificultam a efetiva implementação do planejamento estratégico, o que tem aplicação ampla também nas políticas de gestão de pessoas nas organizações, consistentes em inovação no gerenciamento de recursos humanos.

Portanto, quando Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011b) apresentam os resultados de testes empíricos em um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho, os resultados evidenciaram que a variância de desempenho foi explicada por distintos preditores de nível individual e de contexto, isoladamente ou em interação, demonstrando a importância de aprofundamento de estudos a respeito da gestão por competências, da qual o desempenho individual é dimensão.

Tendo em vista as referências de estudos apresentada, fica clara a necessidade de estudos visando identificar percepções de efetividade da gestão por competências nas organizações públicas e policiais, nas quais trabalhos científicos são aparentemente inexistentes na atualidade (segundo os critérios de mineração utilizados para este trabalho e detalhados na seção de método).

Por se tratar de um trabalho da ciência da administração, um campo aplicado, este trabalho trará contribuição prática para as organizações, consistente na construção de um instrumento de diagnóstico de percepção da efetividade da gestão por competências, permitindo a identificação de fatores que servirão como diretrizes para a superação de lacunas e adoção de procedimentos visando o alcance de melhores resultados organizacionais. Foi identificada como lacuna na literatura a elaboração e validação de instrumento de avaliação da percepção de efetividade da gestão por

competências que possam ser adaptadas a realidade de outras organizações, com medidas replicáveis ou adaptáveis.

## 2.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A percepção de justiça, nos estudos organizacionais, é um construto socialmente construído (Cropanzano & Greenberg, 1997), que depende da interação social e do conflito. Esse fenômeno está associado a características da organização e do contexto, não tendo apresentado relação com características demográficas e sociais (Cohen-Charash & Spector, 2001). Isso ocorre porque uma experiência de justiça ou injustiça afeta não apenas o indivíduo, mas também os demais membros do grupo. Os indivíduos apresentam uma sensibilidade maior às vítimas de injustiça do que aos beneficiários de justiça (Deutsch, 1985). Isso gera um maior apoio social, motivando todo o grupo a buscar mudanças sociais para recuperação do estado de equidade (Assmar, 1997). A percepção de (in)justiça, mesmo que individual, influencia as percepções, atitudes e comportamentos dos demais membros do grupo (Umphress, Labianca, Brass, Kass & Scholten, 2003), o que indica que as percepções de justiça organizacional podem ser compartilhadas pelos indivíduos que compõe uma equipe (Rêgo, 2019).

Além disso, os valores, normas e práticas organizacionais, bem como os elementos da cultura da organização influenciam a percepção de justiça organizacional (Assmar et al., 2005). Uma vez que esses fatores são comuns aos membros de determinado grupo na organização e considerando características intrínsecas à formação de grupos, como construção de realidades sociais, compartilhamento de percepções, definição de normas, ostracismo e padronização de comportamentos, é possível que a percepção desse fenômeno seja coletiva (Rêgo, 2019).

As investigações acadêmicas em meios organizacionais convencionais sugerem a existência de três dimensões de justiça: procedimental, interacional e distributiva (Colquitt et al. 2013; Herr et al. 2018; Prestes 2011, Demo 2010, Zapata-phelan et al. 2009). A justiça organizacional pode gerar efeitos sobre pensamentos, sentimentos e comportamento dos trabalhadores, razão pela qual o tema é de fundamental importância para as organizações (Crawshaw, Cropanzano & Nadisic, 2013).

Em uma meta-análise realizada com 183 artigos sobre justiça organizacional publicados desde 1975, (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) foi identificado que as três dimensões apresentam correlação entre si, apesar de poderem ser consideradas construtos distintos. Estudos que abordaram a justiça



interacional foram encontrados com menor frequência, o que pode ter ocorrido por ser uma dimensão mais recente de justiça organizacional, sugerida por Bies e Moag (1986). Como as justiças distributiva, procedimental e interacional influenciam outras variáveis de forma diferente, os autores ressaltam a importância de uma pesquisa abordar todas as três dimensões, porém, mensurando-as separadamente.

Essas dimensões de justiça organizacional estão sintetizadas na figura 1.

### Dimensões de Justiça e Principais Estudiosos

Dimensões	Descrição	Principais Estudiosos
Justiça distributiva	Foi a que primeiro suscitou a atenção dos cientistas organizacionais. Focaliza-se no <i>conteúdo</i> , isto é, na justiça dos <i>fins</i> alcançados ou obtidos (por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores).	Adams (1965).
Justiça procedimental	Focaliza-se no <i>processo</i> , ou seja, na justiça dos <i>meios</i> usados para alcançar os fins (por exemplo, procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção).	Thibaut e Walker (1975, 1978) e Lind e Tyler (1990).
Justiça interacional	Reflete a <i>qualidade da interação</i> entre empregados e superiores ou decisores, incidindo sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com seus colaboradores e no grau em que o superior fornece informações e explica/ justifica as decisões que afetam as pessoas.	Bies e Moag (1986), Tyler e Bies (1990), Greenberg (1993) e Rego (2000d).

Figura 1

Fonte: Adaptado de Rego, 2002, p. 216

A justiça distributiva, dimensão mais estudada no início dos estudos sobre justiça organizacional (Gomide Júnior, 2001), refere-se ao resultado, à distribuição de recursos positivos ou negativos. Para ser considerada como justa, a razão entre os investimentos e os resultados deve se equiparar na percepção do indivíduo e quando esse se compara com outra pessoa (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Além da equidade, dependendo das relações e do nível de cooperação em questão, outros princípios distributivos podem ser utilizados, como a igualdade e a necessidade. Enquanto na equidade a meta principal é a produtividade econômica e o desempenho do trabalhador, na igualdade o resultado é dividido de modo igual entre aqueles envolvidos e o objetivo é a harmonia social (Rêgo, 2019).

A justiça procedimental está associada a algumas condições do ambiente organizacional, como consistência e impessoalidade das regras, supressão dos vieses na tomada de decisão, manutenção dos padrões éticos e morais, representatividade dos indivíduos na tomada de decisão e existência de mecanismos de correção de erros no processo decisório (Leventhal, 1980). Como esse contexto é compartilhado pelos indivíduos de determinado grupo, faz sentido que exista convergência de percepções, gerando crenças coletivas. Considerando os resultados obtidos, é possível afirmar que, para a amostra investigada, a justiça procedimental é uma avaliação coletiva sobre a ética e moral envolvidas nos processos e regras da organização (Rêgo, 2019).

A dimensão interacional foca em aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões. De maneira mais específica, está relacionado à qualidade do tratamento interpessoal entre as pessoas, ao grau que o indivíduo é tratado com dignidade e respeito pelo gestor e o fornecimento de explicações e informações sobre as decisões tomadas (Assmar et al., 2005; Rego, 2000; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Alguns estudos recentes realizados em organizações públicas brasileiras, como, por exemplo, Armond (2017) e Fogaça (2018), também identificaram que a justiça interacional apresenta relações positivas e significativas com a autoavaliação de desempenho no trabalho, confirmando os resultados deste estudo. Além disso, esses resultados apoiam uma das premissas da teoria da troca social, de que um ambiente justo, ao longo do tempo, favorece a formação de relacionamentos interpessoais fortes (Colquitt et al., 2007), aumentando a justiça interacional, e esse bom relacionamento com o supervisor influencia o desempenho individual (Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Setton, Bennett, & Liden, 1996).

No intuito de desenvolver uma medida de justiça organizacional válida para a realidade brasileira, Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003) demonstraram que a justiça organizacional pode efetivamente ser considerada um construto que se manifesta de três maneiras diversas, a saber: em relação à alocação de recursos e recompensas, à organização formal dos procedimentos e às relações interpessoais entre gerentes e seus empregados. Assim, o referido estudo valida a proposta de uma estrutura tridimensional para o constructo justiça organizacional na realidade brasileira, o que ratifica a opção de se trabalhar com essa estrutura na presente pesquisa.

Segundo Demo, 2010, as percepções de justiça organizacional, os valores pessoais e o fato de a organização ser pública ou privada podem predizer de alguma forma as percepções de políticas de gestão de pessoas no que tange às percepções de justiça organizacional, mormente na dimensão procedimental.

A revisão da literatura sobre justiça organizacional demonstra o importante papel da justiça nas relações entre trabalhadores e organizações, bem como relevância estratégica de seu estudo para a compreensão de percepções, atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho (Nordhall & Knez, 2018; Bensemmane, Ohana, & Stinglhamber 2018; Colquitt et al. 2013).

Bensemmane, Ohana e Stinglhamber, 2018 conceituaram a justiça no local de trabalho como uma variável estável ao longo do tempo um indivíduo para outro. No entanto, pode-se supor que as percepções da justiça organizacional flutuam dentro da mesma pessoa ao longo de algumas semanas ou meses devido a diferentes eventos no trabalho.

Apresenta-se a figura 2 que resume e sintetiza as definições teóricas de justiça organizacional:

Figura 2

<b>Definições teóricas de justiça organizacional</b>	<b>Referência</b>
Os climas da Justiça representam percepções compartilhadas do tratamento das unidades de trabalho pelas autoridades organizacionais.	Roberson e Willianson, 2012.
A justiça procedimental refere-se à imparcialidade percebida dos procedimentos de tomada de decisão e à promulgação desses procedimentos quando se destinam recursos aos membros da organização.	Tyler, 1988 (apud Djike, Cremer, Mayer & Quaakebeke, 2012; Djike, Cremer, Brebels & Quaakebeke; 2013)
A justiça organizacional refere-se à percepção dos trabalhadores de justiça em um ambiente de trabalho, com relação a todos os processos de alocação - positivos (por exemplo, salários, benefícios e promoções) e negativos (por exemplo, medidas disciplinares e demissões).	Cloutier, Pascale e Bilodeau, 2013
Justiça procedimental entendida como os procedimentos de tomada de decisão por meio dos quais as distribuições de resultados são feitas.	Thibaut e Walker, 1975 (apud Brebels, Cremer & Djike, 2014).

Figura 2

Fonte: Adaptado de Armond et al. (2016)

Assmar e Ferreira (2004) lembram que a expressão 'justiça organizacional' foi definida por Greenberg (1988), no fim da década de 1980, com o intuito de destacar a relevância do construto nas relações entre indivíduos e organizações. A partir da década de 1990, a teoria e a pesquisa sobre o construto aumentaram muito, especialmente com o objetivo de compreender a complexidade do fenômeno, a especificação de suas múltiplas dimensões, a busca de seus principais correlatos organizacionais, seu impacto no bom funcionamento da organização e suas repercussões sobre a saúde no trabalho. Nesse contexto, o conhecimento pelos gestores sobre os principais antecedentes e consequentes da percepção de justiça em relação aos retornos organizacionais, aos processos decisórios e à própria qualidade do ambiente de trabalho ganha relevância.

Mendonça et al. (2003), demonstraram que a justiça organizacional é um construto que se manifesta de três maneiras distintas. Assim, para analisar a justiça, leva-se em consideração a justiça distributiva, cujo termo foi introduzido por Homans (1961), considerando a ideia de que uma distribuição só é justa quando é proporcional às contribuições de cada um. Desse modo o investimento influenciará no ganho ou no benefício. Com o avanço teórico dos estudos sobre justiça, é possível constatar que as pessoas não se interessam exclusivamente pelos resultados e recompensas que recebem nas diversas situações sociais em que estão envolvidas. Então surge a justiça processual, ou justiça de procedimentos, introduzido na psicologia por Thibaut e Walker (1975). Esses autores partem do pressuposto de que os indivíduos avaliam de forma diferenciada o que é justo ou não em relação aos procedimentos de tomada de decisão e não unicamente a partir dos recursos disponibilizados. Em seguida, foi cunhada a justiça interacional, que para Bies e Moag (1986, p.44) refere-se às concepções da pessoa sobre a qualidade do tratamento interpessoal que recebe durante os procedimentos organizacionais, ou seja, ao tratamento interpessoal dispensado aos empregados no processo de tomada de decisão.

Em síntese, fica destacada a importância de integrar diversas teorias no estudo de justiça organizacional e investigar esse fenômeno sob diferentes óticas, de forma a complementar os resultados já divulgados na literatura.

Por meio das definições constitutivas outrora apresentadas, a seguir, no Capítulo 3, é apresentado o modelo teórico hipotetizado. Neste modelo teórico, encontram-se as proposições hipotéticas testadas no lócus da Polícia Federal, coadunando com os objetivos estabelecidos para a realização da presente pesquisa.

### **3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO**

Com o objetivo de apresentar o modelo teórico aqui proposto, serão descritas, nas seções a seguir, as definições constitutivas e operacionais das variáveis que serão analisadas, bem como as hipóteses de pesquisa atreladas a elas e, por fim, o modelo teórico hipotético. Ressalta-se que a premissa adotada nesta pesquisa baseia-se que, entendendo como mais justos os procedimentos e rotinas adotados na PF, os participantes da pesquisa também perceberão como mais efetiva a prática de gestão por competências adotada no Órgão. As premissas hipotéticas são apresentadas a seguir.

#### **3.1. VARIÁVEL ANTECEDENTE E VARIÁVEL CRITÉRIO**

Para fins deste projeto de dissertação, a variável adotada como antecedente foi a percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões teóricas: distributiva, interacional e processual). A variável critério desse estudo consiste na percepção de efetividade das práticas de gestão por competências. Foi construída uma medida para a mensuração desta variável, conforme será apresentado no Capítulo sobre método.

##### **3.1.1 PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (GPC)**

Definição constitutiva: adota-se, primeiramente, em virtude da ausência de uma definição claramente identificada na literatura, como base teórica, a definição do construto ‘gestão por competências’ proposta por Bahry, Brandão e Freitas (2006). Gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual (Pires, Quishida & Foroni, 2017). A efetividade percebida da gestão por competências diz respeito ao tipo de resultado que ela gera, sob a ótica dos indivíduos, bem como a julgamentos sobre a sua importância e utilidade para a organização.

Definição operacional: Percepção de efetividade diz respeito ao quanto os indivíduos julgam a prática de gestão por competências como eficaz e geradora de insumos à gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal. Efetividade é um construto

complexo e multideterminado. Não há consenso sobre se o que é efetivo a uma dada organização também poderá ser tido como efetivo a outra (Flores, Coelho Jr., Ferreira & Martins, 2018). Refere-se à percepção sobre como a gestão por competências é realizada, bem como sobre sua qualidade e alinhamento com os demais sistemas de gestão de pessoas. Ainda, diz respeito ao planejamento das ações, a como as chefias participam do processo e de que forma a gestão por competências encontra-se embebida na cultura organizacional da Polícia Federal.

Torres (2004) afirma que efetividade se refere a qualidade do resultado que é entregue. Apesar de ser um conceito bastante utilizado em Administração Pública e Direito, quando aplicado à organização, o conceito de eficiência, produtividade e performance se tornam sinônimos de efetividade, embora haja significativas diferenças entre eles.

Efetividade é um constructo complexo e se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente (Bertucci, 2003).

Neste estudo, efetividade foi conceituada como a capacidade do indivíduo de atingir resultados e objetivos previamente definidos. Nesse caso, a percepção de efetividade das práticas de GPC refere-se ao resultado percebido como positivo, e alcançado após empregar as ações de GPC.

A variável foi mensurada por meio de uma escala do tipo Likert, de 7 pontos com afirmativas acerca das práticas de gestão por competências adotadas na PF. Dessa forma, o participante preencheu entre 1 ‘Discordo totalmente’ a 7 ‘Concordo Totalmente’ para cada um dos itens avaliados.

### **3.1.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

Definição constitutiva: diz respeito ao quanto o indivíduo percebe como justo o contexto organizacional no qual esta inserido, sendo que a percepção de justiça organizacional foi medida em suas três principais dimensões - distributiva, interacional e processual (Crawshaw, Copranzano & Nadisic, 2013).

Definição operacional: Diz respeito ao quanto os indivíduos percebem que a razão entre as contribuições realizadas e os resultados colhidos é equivalente quando comparada a razão que os outros sujeitos que fazem parte da mesma relação recebem quanto a procedimentos, interações e distribuições (Mendonça, 2003).



Esta variável foi medida por meio da escala validada por Mendonça (2003). A mesma é do tipo Likert composta por sete pontos. Dessa forma, o participante deverá preencher entre 1 'Discordo totalmente' a 7 'Concordo Totalmente' para cada um dos itens que foi avaliado.

A seguir a figura 3 sumariza as definições operacionais das variáveis adotadas no presente trabalho:

Variável	Definição operacional
Percepção de efetividade das práticas de gestão por competências	Diz respeito ao quanto os indivíduos notam a gestão por competências como eficaz e geradora de insumos à gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal. Refere-se à percepção sobre como a gestão por competências é realizada, bem como sobre sua qualidade e alinhamento com os demais sistemas de gestão de pessoas. Ainda, diz respeito ao planejamento das ações, a como as chefias participam do processo e de que forma a gestão por competências encontra-se embebida na cultura organizacional da Polícia Federal.
Percepção de Justiça Organizacional	Diz respeito à percepção sobre a equidade das decisões, procedimentos e comportamentos gerenciais (Cropanzano et al., 2007; Homans, 1961).

*Figura 3*

Figura 3: Definições Operacionais das variáveis

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Considerando que o ambiente organizacional na Polícia Federal possui políticas organizacionais e ações estratégicas orientadas à eficácia e eficiência dos projetos e processos organizacionais, torna-se premente identificar, sob a ótica dos atores sociais envolvidos, as percepções destes sobre a realidade na qual desempenham suas atribuições. Mais especificamente, identificar o posicionamento dos indivíduos perante a realidade que lhes é dada, e por meio da qual interagem.

Assim, com base no referencial teórico utilizado, a pesquisa testou as seguintes proposições hipotéticas:

**H1:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão distributiva também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais percebida como justa a distribuição de recursos positivos, na razão entre os investimentos e os resultados, mais positiva a percepção do indivíduo (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Havendo percepção positiva sobre justiça distributiva, mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências.

**H2:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão procedimental também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebidas a valorização do comprometimento organizacional afetivo, comprometimento com a tarefa, desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional, percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Siqueira & Gomide Júnior, 2014), mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências.

**H3:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional na dimensão interacional também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebido o tratamento e relacionamento digno e honesto do supervisor com o subordinado, ou seja, percebidos como justos os aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões (Assmar et al., 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014), mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências pelos indivíduos que a compõe.

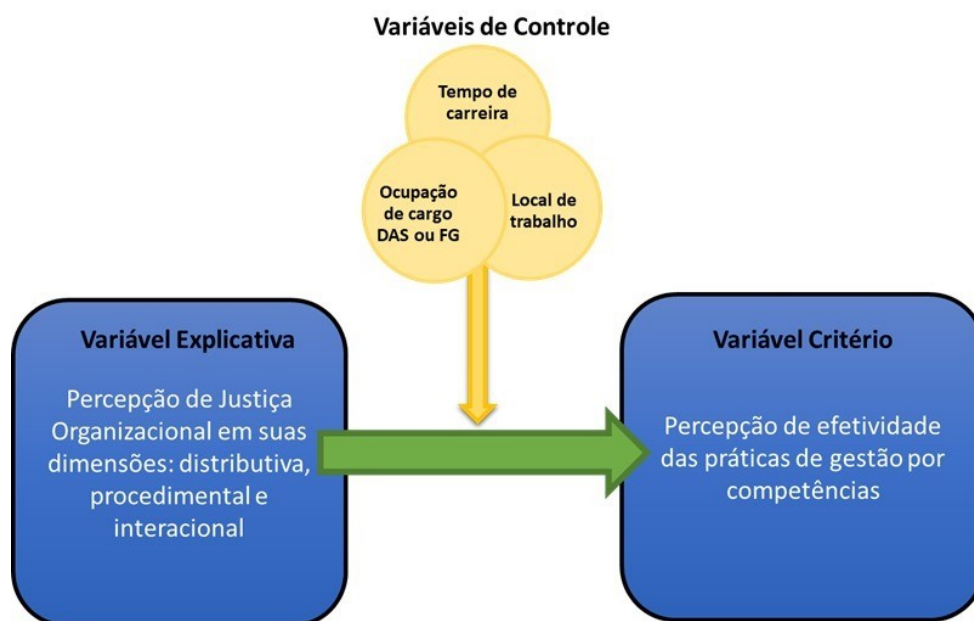
Ainda, foram testadas relações teóricas entre variáveis de perfil da amostra de participantes e percepção de efetividade da prática de gestão por competências, como se segue.

**H4:** Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas a seu tempo de carreira. Isso significa que indivíduos com mais tempo de serviço percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal do que indivíduos com menos tempo de carreira.

**H5:** Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas a seu local de trabalho. Isso significa que indivíduos com diferentes locais de trabalho percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal.

**H6:** Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas à ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior e Funções Gratificadas. Isso significa que indivíduos com diferentes posicionamentos na hierarquia do órgão percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal.

A seguir, apresentamos a representação gráfica do modelo teórico hipotetizado:



*Figura 4*

Figura 4: Modelo Teórico Hipotetizado.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do modelo proposto, foram posicionadas no estudo as variáveis pessoais e profissionais selecionadas.

Ressalta-se que não foram encontradas pesquisas empíricas no âmbito do setor público que tratassem das relações preditivas da variável explicativa em relação à variável critério, nos exatos termos do modelo hipotetizado apresentado.

Desta forma, reitera-se, espera-se que os resultados da aplicação do modelo proposto possam fornecer subsídios à instituição lócus da pesquisa que viabilizem a implementação de ações mais sistematizadas orientadas à gestão por competências. No Capítulo seguinte, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente trabalho dissertativo.

#### **4. MÉTODO**

Apresentam-se, aqui, os procedimentos metodológicos que foram empregados para a coleta e análise de dados, nesta pesquisa, a saber, tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização do setor, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, a forma de coleta, tratamento e análise dos dados.

Para o alcance dos objetivos traçados nesta pesquisa, foram necessários, após concepção e definição de onde se pretendia chegar, pesquisas de material nacional e internacional para compreender o estado da arte sobre o tema gestão por competências e sua percepção de efetividade, e justiça organizacional. Foram direcionados aspectos metodológicos para definir práticas e suprir lacunas. Em seguida, foram coletados e analisados dados relacionados a organização estudada para proposição e um instrumento de medida para um contexto específico na organização (no caso a efetividade da gestão por competências). A figura a seguir ilustra a visão geral de toda a pesquisa, para facilitar a compreensão de como foi feito o estudo. A seguir, traçaremos o detalhamento da operacionalização desta pesquisa.

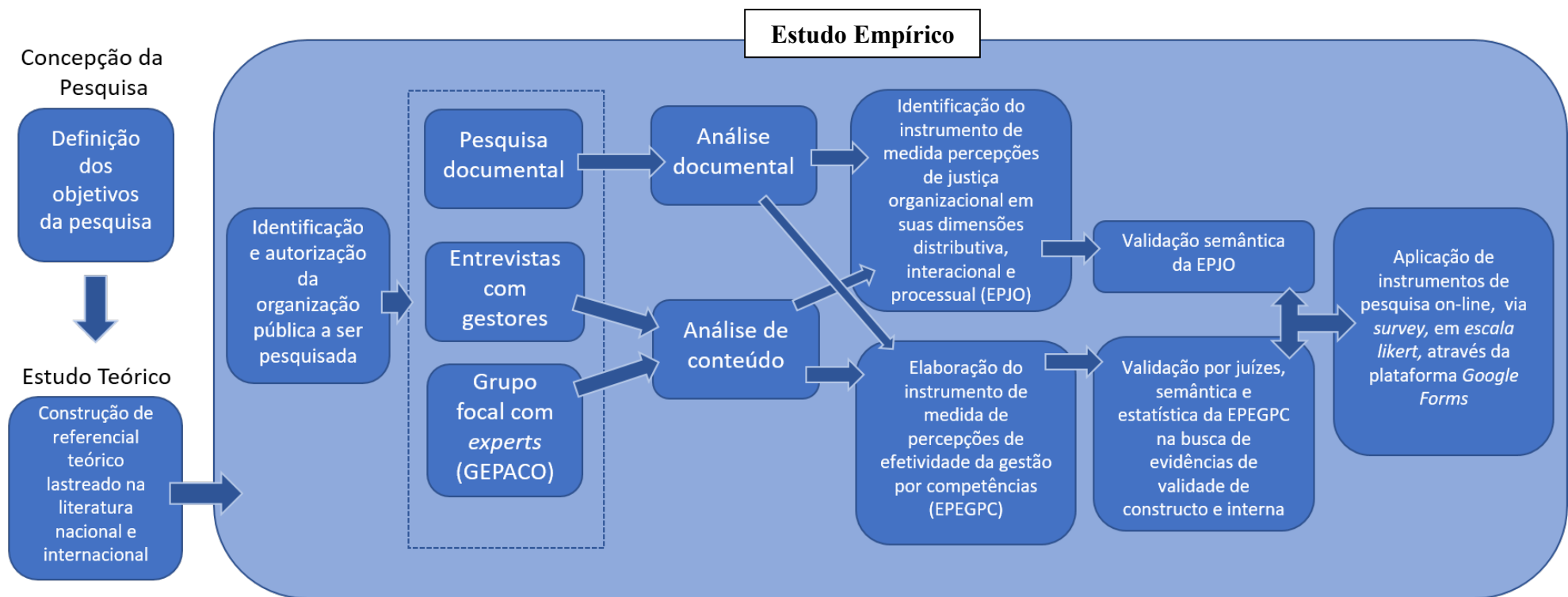


Figura 5

Figura 5: Esquema das etapas da pesquisa  
 Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa, teórico-empírica, refere-se a um estudo de caso, apresentado como uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. O estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, sendo recomendável na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos que exijam a construção de hipóteses ou reformulação de problemas. Este estudo, ainda, pode ser classificado como de campo e descritivo, pois irá descrever as características de determinada população (no caso Policiais Federais). Foi utilizado o método correlacional e explicativo, com o escopo de explicar e correlacionar às variáveis dos construtos estudados (Vergara, 2007; Richardson, 2011).

Quanto à abordagem, esta pesquisa tem caráter misto, sendo quali e quantitativa. A etapa qualitativa correspondeu, essencialmente, aos procedimentos que foram adotados para a construção da medida de percepção de efetividade da prática organizacional de gestão por competências (ver Seção 4.3, para maiores detalhamentos informacionais). Ressalta-se que a pesquisa qualitativa pede descrições, compreensões e análises de informações, fatos e ocorrências que, naturalmente, não são expressas por números (Marconi & Lakatos, 2003).

Já a abordagem quantitativa foi empregada para análise numérica dos resultados, e verificação do atingimento dos objetivos da pesquisa (ver, também, especificação, na Seção 4.6). Este tipo de abordagem evidencia-se na busca pela compreensão do objeto estudado por meio de números, que expressam a percepção da realidade laboral dos respondentes de modo a facilitar a análise das variáveis e contextos (Marconi & Lakatos, 2003).

A coleta de dados se deu em período de tempo delimitado entre 21 de maio de 2019 (sendo a primeira resposta coletada às 14:52:28) e 05 de agosto de 2019 (sendo a última resposta coletada às 10:12:21), o que caracteriza esta pesquisa como transversal (Creswell, 2010). O

levantamento foi do tipo *survey*, uma vez que, para a realização da etapa quantitativa, foram aplicados instrumentos de pesquisas sobre os fenômenos estudados junto à população, para viabilização da análise e verificação de influência entre as variáveis preditoras e a critério. A vantagem do *survey* é que ele possibilita o emprego de testes rigorosos a fim de aferir proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e analisar meticulosamente a importância relativa de cada uma delas (Babbie, 1999).



## 4.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PERFIL DA POPULAÇÃO/AMOSTRA

O trabalho foi concretizado em amostragem por conveniência, com a intenção de aumentar a possibilidade de que os resultados e conclusões sejam o mais próximo possível da realidade do fenômeno estudado (Creswell, 2010). Não se pretende uma visão censitária e exauriente do fenômeno, mas sim uma abordagem exploratória que provoque reflexões úteis para estudos e intervenções futuras.

O estudo foi realizado no ambiente da Polícia Federal, sendo destinatários dos instrumentos de pesquisa através do programa gratuito *Googleforms* para o efetivo policial federal, com a devida autorização da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), cuja cópia integra os anexos a esse trabalho. A Polícia Federal, no tocante a sua força de trabalho é integrada pela carreira Policial, Administrativa e servidores terceirizados.

A Carreira Policial Federal é composta pelos cargos de Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal, cujas atribuições encontram-se discriminadas no Código de Processo Penal, Lei 12.830/2013 e Portaria 523/89-MPOG (1989). O desenvolvimento na carreira policial é escalonado em quatro classes, nesta ordem: terceira, segunda, primeira e especial (topo da carreira).

Os terceirizados são colaboradores contratados pela Administração Pública Federal, nos moldes previstos no Decreto nº 9.507 (2018), para desempenharem atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, como por exemplo, as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Do universo de servidores ativos permanentes da Polícia Federal, a previsão inicial é de realização da pesquisa empírica junto aos servidores policiais lotados nas 97 delegacias descentralizadas, 27 superintendências regionais e no Edifício Sede, em Brasília/DF Tal medida se justifica uma vez que a percepção da efetividade das políticas de gestão por competências foi analisada por sua relação com a carreira policial, consideradas suas peculiaridades com vistas a contribuição para a ciência, pois são raros os estudos em organizações do gênero policial.

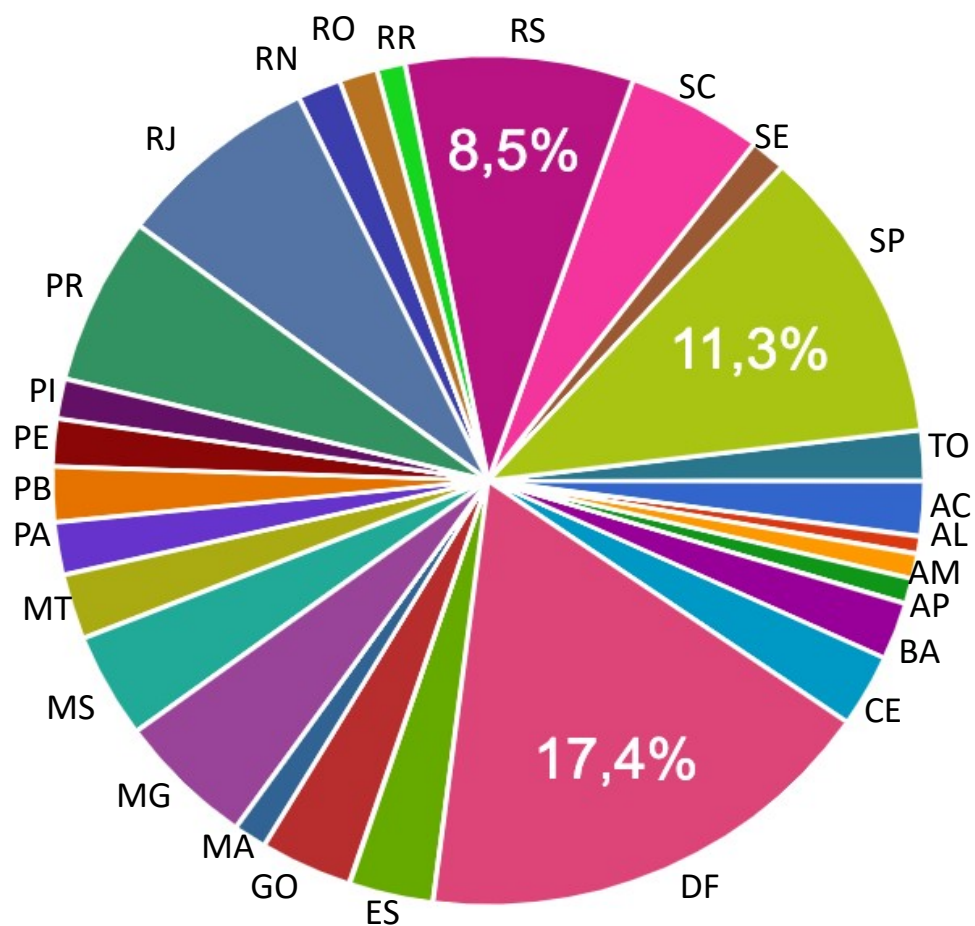
Considerando o critério de significância estatística (**adotando-se 99% como intervalo de confiança**), a amostra mínima recomendada para uma população de 12.678 prováveis participantes calculada foi de, pelo menos, **633 respondentes**. A amostra final obtida correspondeu a **1.051 participantes**, atendendo-se ao critério de significância para a obtenção de validade externa do modelo empírico que foi testado no âmbito da organização em

estudo. A amostra da pesquisa caracterizou-se como não-probabilística e por conveniência (adesão), em virtude da facilidade de acesso e da disponibilidade em fornecer as informações necessárias (Hair et al., 2005).

Com relação ao critério de composição da amostra, mais especificamente, qual seja, o estatístico, a previsão foi que qualquer Policial Federal pudesse participar da pesquisa. Portanto, a amostra teve a característica não probabilística por conveniência, já que os dados serão obtidos a partir de um subconjunto da população de servidores da Polícia Federal que foi possível alcançar dentro da Polícia Federal (1051 respondentes), o que não representa necessariamente todos os subconjuntos da população (embora seja este o interesse da pesquisadora, qual seja, alcançar o maior número possível de servidores da PF). Houve a colaboração de um perfil variado de participantes, entre homens e mulheres, lotados nas distintas carreiras policiais e variando em termos de tempo de serviço e unidade de lotação, conforme se pode verificar nos gráficos abaixo, extraídos do *Google Forms*:

A organização Polícia Federal tem atuação em nível nacional, sendo as unidades centrais e descentralizadas sediadas na capital federal (Edifício Sede, que funciona como centro administrativo, operacional e de logística), Superintendências Regionais, em número de 27, sendo localizadas nas capitais de todas as Unidades da Federação e também em Brasília/DF e descentralizadas, em número de 97, distribuídas pelo território nacional. Dessa forma, a amostra desta dissertação foi por amostra de conveniência. Todas essas unidades fazem parte da organização. Com relação ao efetivo policial alocado nessas unidades, cada uma possui um número diferenciado em relação ao quantitativo de policiais. O total de servidores policiais na Polícia Federal em 25 de maio de 2019 era de 12.678 servidores, totalizando 47,63% dos servidores do Ministério da Justiça e Segurança Pública (dados extraídos do sítio <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>).

A figura a seguir ilustra a distribuição da amostra coletada quanto a distribuição geográfica, sendo os percentuais relacionados ao total de 1051 respondentes, tendo sido obtidas respostas de todas as 27 unidades da federação:



*Figura 6*

Figura 6: Distribuição das unidades da federação de atual lotação dos respondentes

Fonte: Elaborada pela autora através da plataforma *GoogleForms*

Desses, a distribuição detalhada remete ao seguinte detalhamento:

UF	Policiais	Amostra	Relação
Total	12678	1051	8,29
AC	163	22	13,50
AL	132	7	5,30
AM	190	10	5,26
AP	95	10	10,53
BA	358	23	6,42
CE	379	29	7,65
DF	1.574	183	11,63
ES	266	33	12,41
GO	219	36	16,44
MA	182	13	7,14
MG	671	54	8,05
MS	383	42	10,97
MT	267	26	9,74
PA	299	21	7,02
PB	234	22	9,40
PE	322	19	5,90
PI	144	16	11,11
PR	753	67	8,90
RJ	977	80	8,19
RN	233	17	7,30
RO	215	15	6,98
RR	124	11	8,87
RS	619	89	14,38
SC	421	53	12,59
SE	120	14	11,67
SP	1275	119	9,33
TO	117	20	17,09

Tabela : Distribuição geográfica comparativa entre população e amostra

Fonte: Elaborada pela autora com dados de <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>

Quanto ao perfil da amostra, ainda, as possíveis lotações de policiais federais são: nas 97 delegacias descentralizadas distribuídas no território nacional, nas 27 superintendências regionais

localizadas nas capitais das unidades da federação, no edifício Sede da Polícia Federal ou cedidos para outros órgãos da administração pública. Para aqueles respondentes que estão em situações especiais como licenciados para concorrer a cargos políticos, afastados por motivos de doença ou licenciados por outras causas foi criada a categoria outra opção que não as anteriores. Ainda foi dada a oportunidade de não informar a lotação, pela natureza da pesquisa ou se declarar aposentado. O resultado foi o ilustrado a seguir, estando detalhados nas caixas de texto a proporção respondentes/amostra:

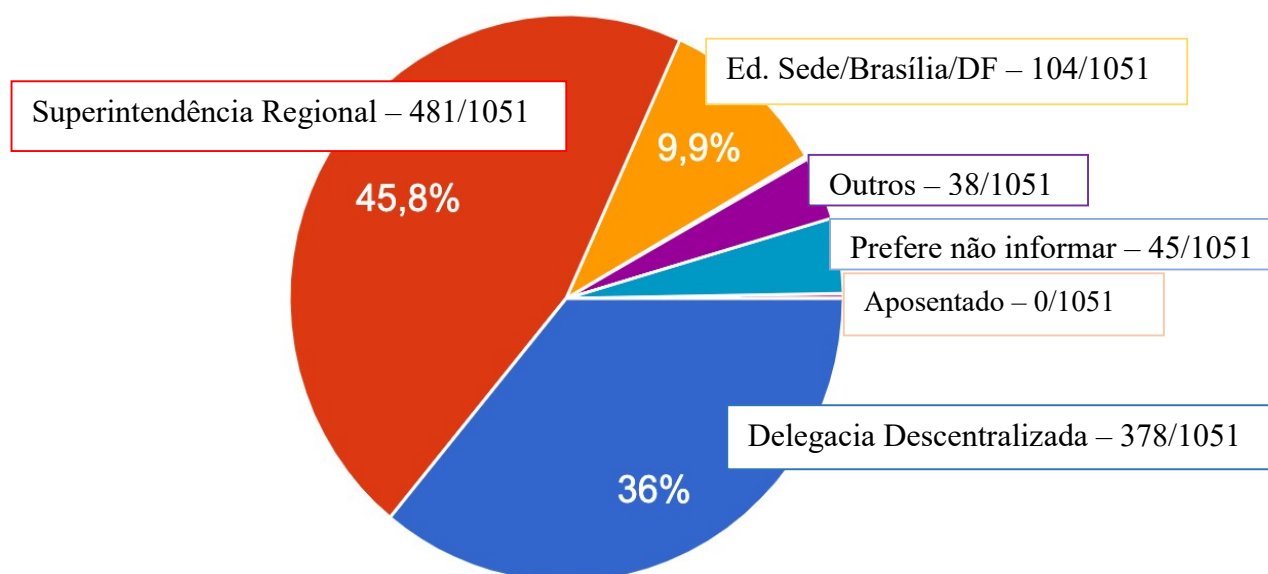


Figura 7

*Figura 7: Atual lotação na Polícia Federal*

*Fonte: Elaborada pela autora*

Quanto ao tempo de serviço em carreira policial federal, podemos considerar também que a amostra é proporcional à população estudada. Foram coletadas 1051 respostas, das quais a maioria de 39,8%, ou seja, 418 respondentes, declararam estar entre 11 e 15 anos de carreira. Entre 16 e 20 anos de carreira foram 211 policiais respondentes, entre 06 e 10 anos foram 148 respondentes. Nas extremidades, até 05 anos de carreira foram 125 respondentes e com mais de 20 anos de carreira 149. Disso resulta a seguinte ilustração gráfica:

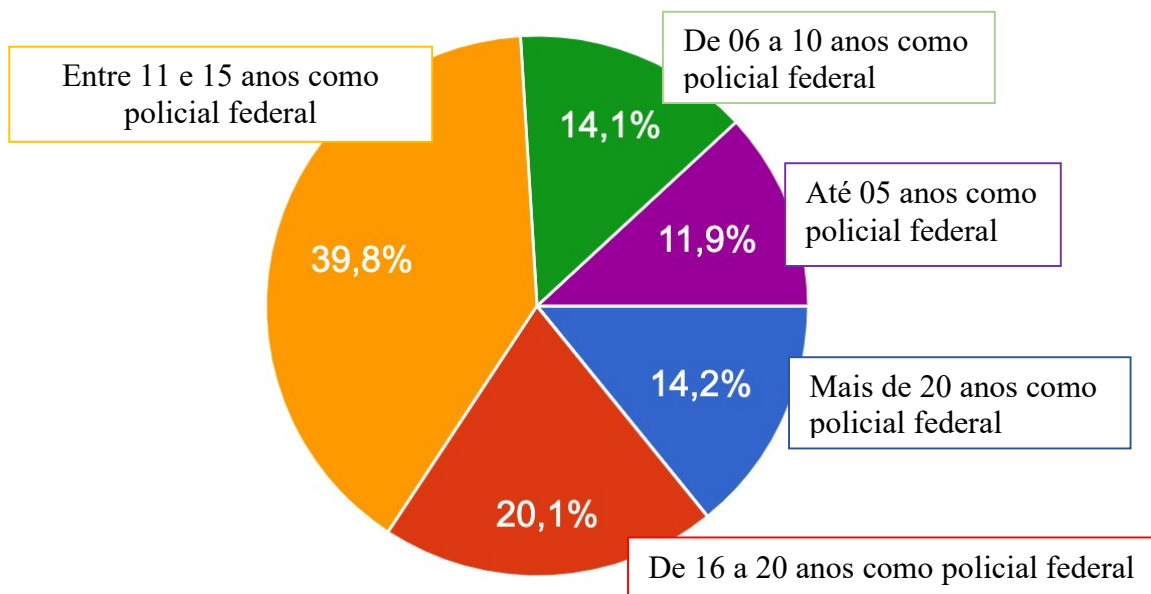


Figura 8

Figura 08: Tempo de carreira na Polícia Federal

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao gênero dos respondentes, obteve-se uma distribuição com equilíbrio em relação ao efetivo policial da Polícia Federal. Apesar da predominância de participantes do sexo masculino (87,8%), ou seja, 923 respondentes, essa é aproximada à proporção que se verifica nos quadros da organização.

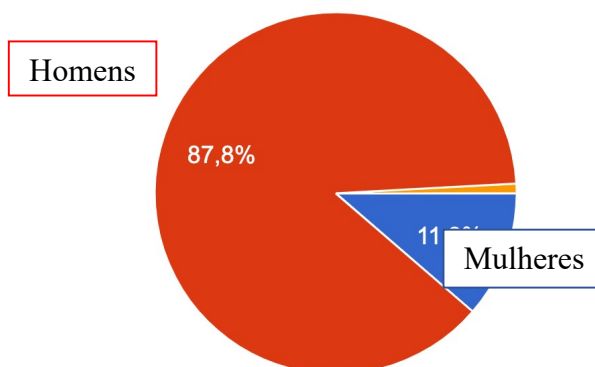


Figura 9

Figura 09: Distribuição de gênero na amostra

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se verificar facilmente a desproporção entre policiais federais da ativa dos gêneros masculino e feminino pelo gráfico piramidal abaixo, que ilustra também a distribuição da população por faixa etária.

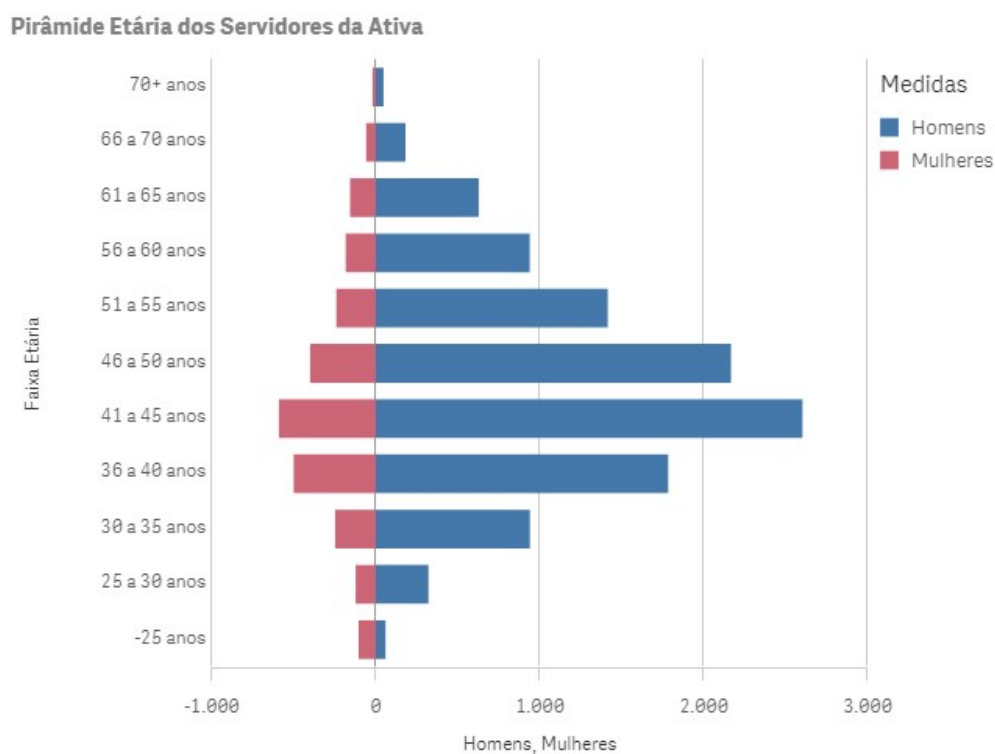


Figura 10

Figura 10: Pirâmide etária dos servidores policiais da ativa por gênero

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software Qlik Sense Hub

Em relação ao perfil da amostra coletada, a distribuição por faixa etária resultou na seguinte distribuição:

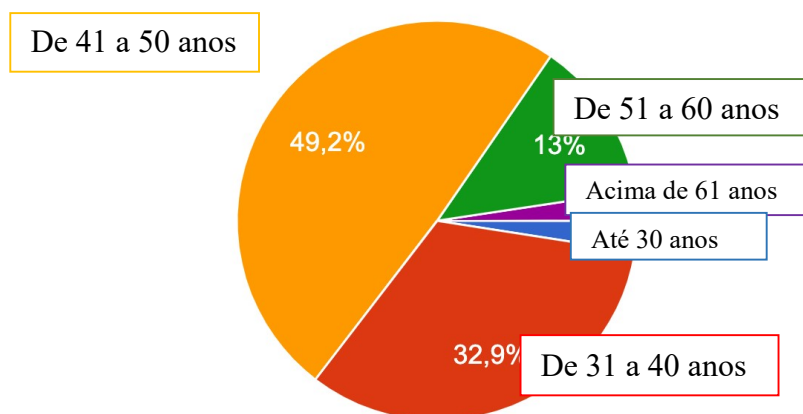


Figura 11

Figura 11: Perfil da amostra por faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do GoogleForms

Finalizando a análise da amostra, foram coletados dados de todos os cargos pertencentes a carreira policial federal, quais sejam: agente de Polícia Federal, escrivão de Polícia Federal, delegado de Polícia Federal, papiloscopista policial federal e perito criminal federal. Foi também oportunizada a recusa a identificar o cargo ocupado, para evitar a desistência no fornecimento das respostas, em razão de se tratar de item com preenchimento compulsório, o que resultou em apenas 77 negativas (7,3% dos respondentes) optantes pela não-informação sobre seu cargo atual. Ressalta-se que a proporção hoje encontrada nos quadros da organização é semelhante a verificada no gráfico a seguir ao que demonstra a proporção amostral.

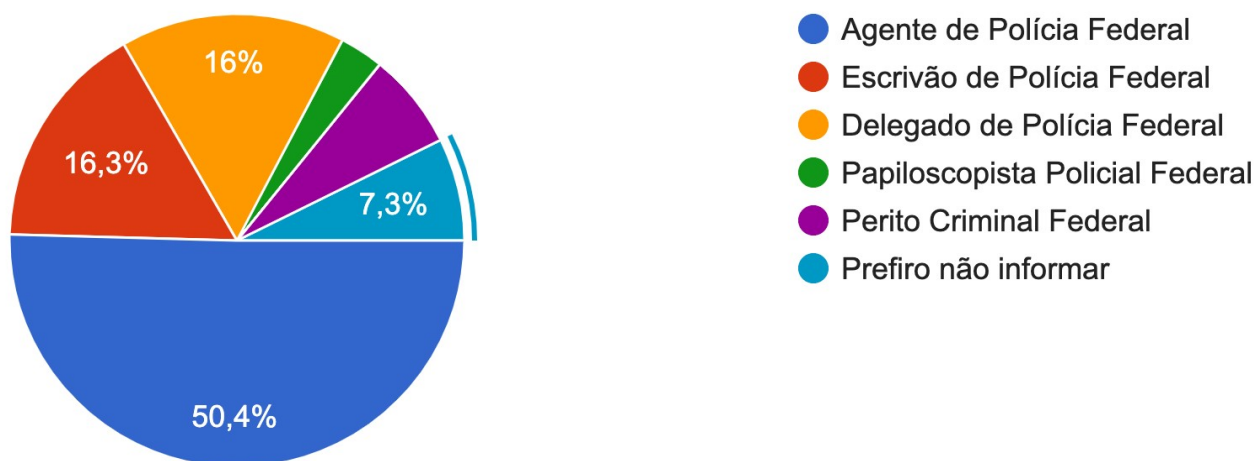


Figura 12

Figura 12: Proporção da amostra por cargo

Fonte: Elaborado pela autora na plataforma *GoogleForms*



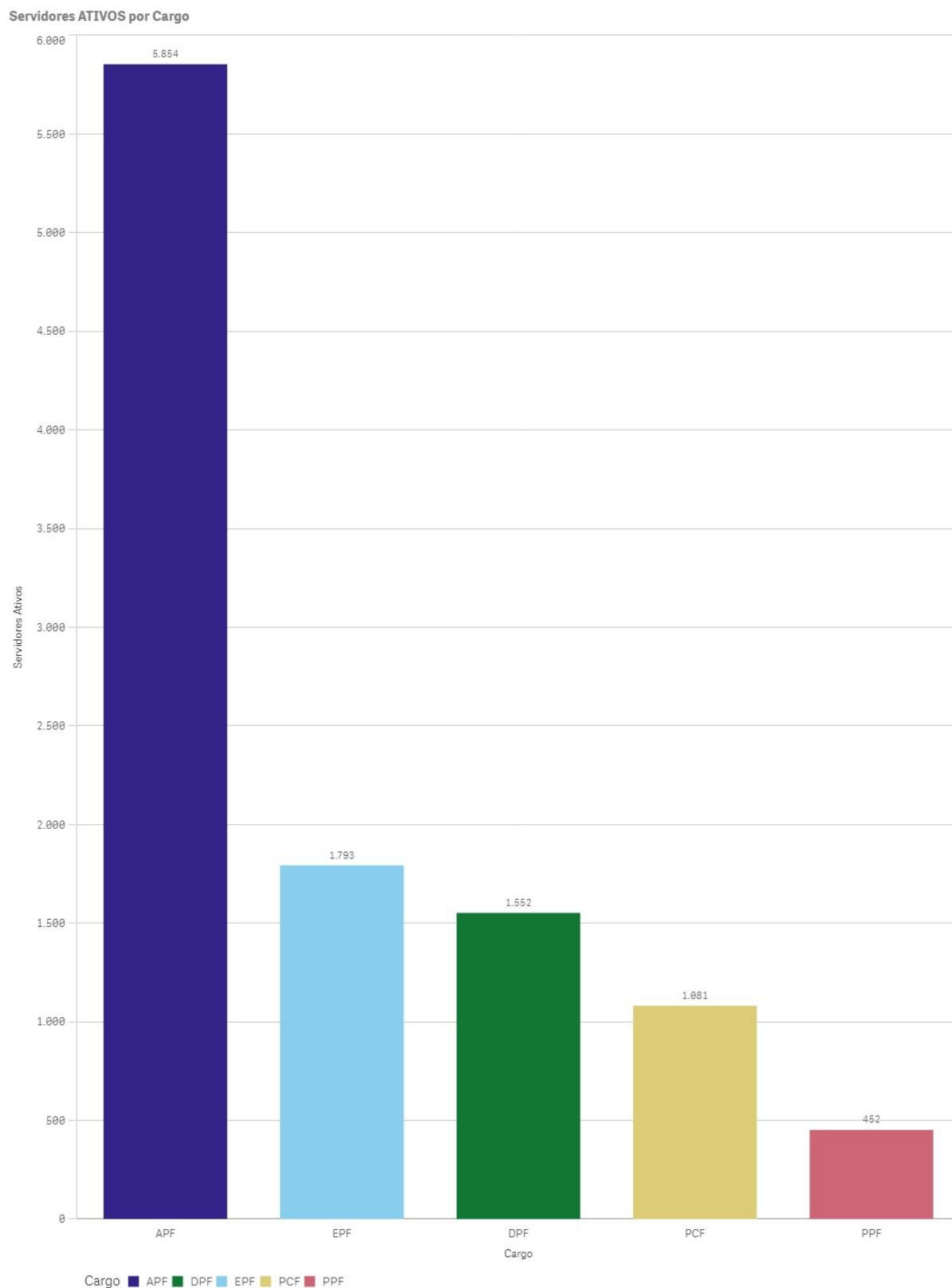


Figura 13

Figura 13: Pirâmide dos servidores policiais da ativa por cargo

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do software *Qlik Sense Hub*

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foi aplicada pesquisa on-line do tipo survey composta pelos itens dos seguintes instrumentos de pesquisa: escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) e escala de percepção de efetividade da gestão por competências (EPEGCO).

Destaca-se que a adoção destes instrumentos está diretamente relacionada com a escolha das definições constitutivas das variáveis. Foram acrescentadas ao instrumento questões com dados sociodemográficos, com o objetivo de atender ao objetivo específico do estudo e hipóteses apresentadas quanto às variáveis pessoais (idade, gênero) e profissionais (tempo de serviço, cargo e atual lotação).

As análises das variáveis deste estudo foram realizadas sob as percepções dos próprios indivíduos. Quanto as impressões a respeito da Percepção de Justiça Organizacional, estas foram obtidas mediante instrumento reconhecido cientificamente e largamente utilizados por pesquisadores. Já a concepção sobre a variável de percepção de efetividade da gestão por competências, esta foi obtida por meio de confecção de instrumento especificamente criado para esse fim. Os instrumentos já validados encontram-se no Apêndice, junto com a escala de Percepção de Efetividade da Gestão Por Competências.

Esse Capítulo tratará dos estudos voltados para a construção e análise do modelo teórico hipotético. Também traça os procedimentos adotados para a construção da escala de percepção de efetividade da gestão por competências (EPEGCO).

#### 4.3.1 ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A primeira escala utilizada como instrumento de pesquisa é a de percepção de justiça organizacional (EPJO), validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz em 2003. O instrumento é composto por 20 itens, agrupados em três fatores, que correspondem às três dimensões empíricas dessa variável: justiça distributiva, com seis itens ( $\alpha = 0,94$ ); justiça procedimental, com sete itens ( $\alpha = 0,85$ ) e; justiça interacional, com sete itens ( $\alpha = 0,93$ ).

A Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO, por Mendonça et al. (2003), no qual os autores encontraram indícios de que a estrutura fatorial tridimensional é a mais adequada para o estudo desse construto (Pedron & Nascimento, 2017). Em outras palavras, é o instrumento de medida para a percepção de justiça organizacional que apresenta os parâmetros psicométricos melhor adequados para uso no Brasil (Mendonça, Pereira, Tamayo, & Paz, 2003).

Segundo Mendonça et al (2003) o levantamento dos itens baseou-se na escala de Moorman (1991) e na literatura relevante, o que possibilitou realizar a análise das fontes primárias de cada um desses itens. Foram acrescentados itens relacionados às justificativas referentes às decisões

(Bies & Moag, 1986) e ao processo informacional (Shapiro, Buttner & Barry, 1994). Os componentes norteadores dos princípios de justiça considerados foram indicados com base em cada uma das três dimensões hipotetizadas.

#### **4.3.2. ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A escala de percepção de efetividade da gestão por competências (EPEGCO) é um instrumento que foi construído pela autora com base na literatura e validado (por juízes, semântica e estatisticamente) seguindo as seguintes etapas, a saber: (1) levantamento de referencial teórico sobre as práticas de gestão por competências e efetividade aplicada à análise de práticas organizacionais de gestão de pessoas; (2) validação de pertinência teórica e prática do conteúdo em grupo focal; (3) validação semântica; e (4) validação por juízes, (5) validação estatística. Essas etapas necessárias à construção de qualquer medida psicológica são prescritas por Forza (2010) e Pasquali (2012).

##### **4.3.2.1 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEGCO)**

Na primeira etapa, foi realizado o levantamento na referencial teórico sobre a gestão por competências e percepção de efetividade aplicada ao estudo de práticas organizacionais de gestão de pessoas, mapeando de forma sistemática os possíveis indicadores dessa prática. Neste levantamento, foram acrescentadas pesquisas específicas sobre percepção de efetividade. Após o estudo, e a identificação de principais categorias associadas ao que se considera como efetivo ao se analisar a prática de gestão por competências, foram elaboradas primeiras perguntas abertas (qualitativas) e já alguns itens que fariam parte do instrumento de pesquisa quantitativo. O objetivo dessa primeira etapa foi à obtenção de perguntas, situações e questionamentos para a elaboração de um roteiro semiestruturado, e de um questionário prévio sobre a percepção de efetividade das práticas de gestão por competências.

Após, para verificação da pertinência teórica e prática do conteúdo, foram realizadas entrevistas com o Chefe da Divisão de Administração de Recursos Humanos da Polícia Federal, com o Assistente do Diretor de Gestão de Pessoal da Polícia Federal e com a psicóloga organizacional da Polícia Federal. Estes servidores estavam diretamente envolvidos com a implementação da prática organizacional de gestão por competências na PF. Os questionários semi-estruturados foram aplicados entre 24 e 29 de outubro de 2019 e resultaram em 65 minutos de gravações que foram literalmente transcritas para análise de conteúdo. Oliveira e Freitas (1998) afirmam que o objetivo da entrevista é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é

utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas. Assim sendo, a adoção deste método teve como objetivo compreender como os participantes entendem as relações entre as variáveis aqui propostas, e para complementar a interpretação dos dados obtidos na pesquisa quantitativa.

Dessa forma, foi possível compreender a dinâmica da gestão por competências na organização, bem como suas regras, objetivos e relacionamentos entre as unidades. O roteiro que foi utilizado nesta entrevista está descrito no Apêndice I.

Muitas críticas foram feitas, pelos entrevistados, à gestão por competências, assim como várias de suas vantagens e benefícios também foram elencados. Ainda, nas entrevistas, questionou-se o que os entrevistados consideram como uma gestão por competências efetiva, no âmbito da PF, além dos fatores críticos de sucesso e de fracasso que tais entrevistados achavam que a gestão possuía. Ainda, nessas entrevistas, e tendo como objetivo a etapa seguinte (de construção do instrumento quantitativo), foi realizada a validação de pertinência teórica e prática dos primeiros itens que já compunham o instrumento de pesquisa.

Para a análise das evidências qualitativas obtidas com as entrevistas semiestruturadas, empregou-se a técnica da análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 44) a compreende como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

No escopo dessa técnica, foram inseridos procedimentos para sistematizar, categorizar e viabilizar a análise de comunicações pelo pesquisador (Bardin, 2011), o que se esperava favorecer a identificação das percepções acerca da efetividade da gestão por competências pelos policiais federais. Para a efetiva codificação e categorização dos dados obtidos, a princípio, não se contou com o auxílio de softwares.

Após a realização das entrevistas junto a responsáveis pela área de gestão de pessoas da PF, com o agrupamento qualitativo das respostas que os mesmos deram tanto às questões abertas que foram feitas quanto aos itens quantitativos que eles já validaram, o instrumento de percepção de efetividade foi corrigido. Assim, passou-se à próxima etapa de validação, agora por juízes.

O instrumento foi, então, aplicado no GEPACO (Grupo de Estudos e Pesquisas Avançadas em Comportamento Organizacional), grupo este registrado formalmente no CNPq e já com tradição em pesquisas na área do comportamento organizacional em organizações públicas, com reuniões quinzenais na Universidade de Brasília. Neste grupo (que contava, à época da validação por juízes, com 9 integrantes, incluindo o Coordenador), pesquisadores, mestrandos e doutorandos em administração avaliaram os itens tendo em vista a expertise acadêmica em pesquisas.

Foi solicitado aos participantes que efetuassem a leitura da definição operacional de percepção de efetividade das práticas de gestão por competências, assim como os itens elaborados para comporem a devida escala, julgando os itens conforme a clareza da linguagem, pertinência e alinhamento ao constructo, e classificando-os conforme a escala, sendo (5) nota máxima e (1) nota mínima para os quesitos: o item é claro, o item é pertinente/importante e o item é alinhado ao construto. Este roteiro está contido no Apêndice II.

Nessa validação, foi solicitada a leitura atenta de cada um dos pesquisadores do Gepaco, para verificação da clareza das questões e possíveis ajustes, concluindo assim, a terceira etapa. Houve, ainda, uma avaliação coletiva dos itens do instrumento, baseada no critério de debate e consenso (uma vez dada qualquer sugestão de melhoria da medida, todos os integrantes do Gepaco tinham que concordar com ela, aumentando, assim, o rigor empregado nesta etapa de validação por juízes especialistas), atendendo ao critério de validação de pertinência teórica e prática do conteúdo em grupo focal.

Após a adoção de todos estes passos, a versão final do instrumento de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências, que foi utilizada para a coleta de dados quantitativa da pesquisa, contou com 16 itens. Estes itens dizem respeito ao mapeamento, desenvolvimento, implementação e resultados da política de gestão de pessoas, sendo o objetivo da escala medir a percepção de efetividade dessa política perante a população. Os itens foram avaliados também numa escala de discordância, aonde 1 corresponde a ‘discordo totalmente’ até 7 ‘concordo totalmente’. Posteriormente, visando atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, a escala foi validada psicometricamente por meio da técnica de análise fatorial exploratória.

#### **4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados por meio de instrumento de pesquisa eletrônico, inserido na rede mundial de computadores (internet) com a utilização do *GoogleForms*. Foi disponibilizado, aos Policiais federais, um *link* de acesso ao instrumento de pesquisa via e-mail institucional/funcional. A lista de e-mails válidos foi obtida pela pesquisadora junto à Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal, já formalmente ciente e de acordo com o desenvolvimento deste estudo e difundida pela Coordenação de Comunicação Social, responsável pelo envio de mensagens aos membros da organização.

Os policiais federais foram convidados a participar da pesquisa por intermédio de uma carta de apresentação. Nesta carta, além de conteúdo explicativo de convite à pesquisa, serão informados e esclarecidos os objetivos da pesquisa, bem como foi assegurado garantia de total

anonimato das respostas dos participantes. Foi reforçado, ainda, que a participação na pesquisa é espontânea e que, uma vez que o indivíduo clicar no link de acesso ao instrumento de pesquisa, automaticamente estará concordando com os termos éticos de realização da pesquisa. Haverá total informação, para ciência integral, dos objetivos desta pesquisa, unicamente acadêmicos.

A análise dos dados obtidos foi realizada a partir do recebimento dos instrumentos de pesquisas preenchidos, dentro do prazo estipulado. A previsão é que o s seja construído de modo a impedir os casos omissos (não preenchimento de itens).

#### 4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Todos os procedimentos relativos à tabulação dos dados e cálculos foram realizados com a utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Após o término da coleta de dados, foi extraída, do *GoogleDocs*, uma planilha, em Excel, e esta foi transposta ao SPSS para confecção da base de dados objeto desta pesquisa.

Seguindo com a finalidade de assegurar a qualidade da análise das informações, o banco de dados gerado pelas respostas foi submetido a análises estatísticas exploratórias, com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas estatísticas.

Então, a amostra foi objeto de análises descritivas, com a apresentação das medidas de tendência central, dispersão e de formato das distribuições obtidas, teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*, bem como a identificação de *outliers* com a aplicação do escore *Z*.

No que tange aos procedimentos de análises de dados, serão realizados testes a fim de verificar a intensidade da correlação entre as variáveis da pesquisa. Na sequência, a pesquisa utilizará a análise fatorial para verificar as evidências de validade e a técnica estatística de regressão múltipla, já que, no entender de Triola (1999), essa técnica expressa um relacionamento linear entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes. Além disso, a aplicação de regressão múltipla visa permitir ao pesquisador compreender a relação existente entre as variáveis estudadas. Utilizando-se da mesma estratégia técnica de análise adotada por Flores (2018), foi efetuada análise fatorial exploratória das duas escalas utilizadas para a composição dos resultados dessa pesquisa (EPJO - Escala de percepção de justiça organizacional e a EPEGCO - Escala de percepção de efetividade da gestão por competências).

Além disso, foram incluídas variáveis de controle, para que os efeitos observados para as variáveis de interesse tendam a aproximar-se estatisticamente dos seus efeitos reais. Esses controles incluirão atributos individuais e organizacionais. Os atributos individuais (variáveis de controle) foram: sexo, experiência profissional na carreira (anos), se possui pós-graduação ou não e se exerce

atividade complementar ou não e atual local de lotação. Já os atributos organizacionais que foram usados como controles são: se exerce cargo em comissão ou não e se utiliza/utilizou incentivos à formação e capacitação patrocinados pela organização.

Consideradas as premissas mencionadas, uma vez identificado o poder preditivo de cada variável antecedente e o impacto no variável critério (Hair et al., 2009), foi possível atingir o objetivo geral delineado para este trabalho. A significância estatística mínima foi estimada em 99%.

Em seguida, foi realizada uma análise do percentual de dados ausentes por escala em cada sujeito, avançando-se na análise se não houver respondentes que contenham número superior a 10% de *missings* nas respostas em pelo menos uma das duas escalas, uma vez que, conforme o parâmetro sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009), valores omissos abaixo desse percentual podem ser ignorados, caso ocorram de forma aleatória.

Para o tratamento e identificação dos casos extremos, optou-se por identificar os *outliers* multivariados por meio da distância *Mahalanobis*. Portanto, foi feita uma regressão linear fictícia, indicando o parâmetro de *Mahalanobis*, onde a identificação do sujeito foi utilizada como variável critério, enquanto que os itens de cada escala, separadamente, foram usados como variáveis antecedentes.

A análise fatorial das variáveis com dados muito díspares pode ocasionar resultados pobres, podendo culminar na exclusão de fatores devido à baixa carga fatorial (Neiva, Abbad, & Tróccoli, 2007). Ademais, *outliers* multivariados em geral também costumam afetar a aferição das correlações, uma vez que estas podem ser diminuídas ou ampliadas em função do impacto dos casos extremos (Abbad et al., 2007).

Em relação ao tamanho da amostra necessário para a validação psicométrica de um instrumento psicológico, de acordo com Laros e Pasquali (2005), para a validação da estrutura é necessário de 5 a 10 observações por item. Espera-se que as duas escalas deste estudo apresentem mais de cinco sujeitos por item, considerando-se o tamanho da amostra adequado para este estudo. Foram realizados, também, os testes de pressupostos estatísticos quanto a normalidade das distribuições, por meio dos índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis (considerando um nível de significância de 0,05).

Com o objetivo de complementar e confirmar os achados acima, foi avaliada normalidade pelo gráfico da probabilidade normal. A partir disso, foi efetuada a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal), e acrescentados outros testes de normalidade (*KS* e *Shapiro-Wilk*), que também evidenciaram ausência de normalidade para os fatores já constatados na primeira identificação.

Ocorre que mesmo que os itens não apresentem normalidade, isso não compromete os resultados, uma vez que as estimativas dos coeficientes da regressão são pouco afetadas pela não

normalidade (Allison, 2001). Pasquali (2005) também afirma que, devido à robustez da técnica de análise fatorial, problemas de normalidade não se apresentam como graves para sua aplicação.

Por meio da visualização dos gráficos de dispersão bivariadas (opções *Graphs – Scatterplot/Dot do SPSS*) entre os pares de itens, investigou-se, também, possível multicolinearidade (Pasquali, 2005).

Após a análise dos pressupostos, o próximo passo foi proceder com a análise de fatorabilidade das escalas a serem utilizadas no estudo, quais sejam, EPJO e EPEPEGCO. A análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Para isso, foi empregado o método de análise de extração de componentes principais (PC), seguida da fatoraçoão do eixo principal (PF).

De forma geral, foi avaliada a consistência interna das estruturas de fatores obtidas, e em seguida, geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada Fator. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação da amostra (KMO) de *Kaiser-Meyer-Olkin* (Field, 2005).

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica da análise fatorial, a escala foi submetida aos procedimentos de análise da matriz de covariância em termos de sua fatorabilidade. Foram avaliados os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um; a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*); o percentual da variância explicada individualmente pelos fatores; a variância total explicada; a análise paralela; análises de consistência dos fatores por meio do Alfa de *Cronbach*; e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre os itens agrupados no mesmo fator.

Foi realizada a análise de fatoraçoão dos eixos principais (PAF) com base no valor próprio, excluindo os casos omissos por par e método de rotação oblíqua (*direct oblimin*). Nas extrações, foram solicitadas que sejam apresentadas as cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30.



#### 4.6 VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO EPEGCO

Após a adaptação dos questionários ao contexto desta pesquisa, e antes da aplicação do teste piloto que foi respondido pelos membros do GEPACO (para identificar-se, preliminarmente, o padrão de respostas que seria dado às escalas, para identificar-se se mudar para 7 pontos, de fato, foi uma escolha adequada, como se mostrou que foi), foram realizados os procedimentos de validação semântica, junto à Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Federal. Esta validação visou eliminar vieses de interpretação que poderiam induzir possíveis ambiguidades e confusões no momento em que os itens estivessem sendo respondidos pelos participantes. A validação semântica do questionário permite ao pesquisador a análise do instrumento quanto à sua clareza, parcimônia e objetividade (Pasquali, 2010).

Foi elaborada uma planilha com atribuição de nota (1 a 5) para que integrantes da Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, avaliassem, além da clareza, objetividade e pertinência dos itens, sugerisse eventuais mudanças de redação nos itens do questionário. Algumas poucas sugestões foram feitas, visando adaptar o questionário à linguagem predominante na organização.

Cumprido reportar que as adaptações semânticas realizadas no questionário, a partir das sugestões da Diretoria de Gestão de Pessoas, foram mínimas, uma vez que a grande maioria das alterações foram voltadas à substituição da palavra “*empresa*” para “*organização*” e “*empregados*” para “*servidores*”.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo, serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias de cada escala adotada no estudo. Posteriormente, serão descritos os resultados descritivos das variáveis, bem como será apresentado o modelo empírico obtido à luz da testagem do modelo teórico hipotetizado.

### 5.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a tabulação dos dados coletados junto aos 1051 respondentes, servidores policiais da Polícia Federal, optou-se por efetuar a análise fatorial exploratória das escalas utilizadas para a composição dos resultados dessa pesquisa. Realizou-se esta análise fatorial para identificar-se, de forma empírica, como as medidas estatísticas e psicométricas das escalas iriam se comportar em relação ao padrão de respostas da amostra.

Toda a análise estatística baseou-se nos critérios e parâmetros sugeridos por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009). Os resultados foram analisados comparativamente com a presença de casos extremos (*outliers*) e sem tais casos, optando-se pelo relato empírico da melhor estrutura de dados obtida. Os dados comportaram-se melhor, apresentando melhores indicadores, sem a retirada dos casos extremos. Optou-se, então, pelo relato com as respostas de todos os 1051 participantes.

Para a identificação e tratamento dos casos extremos, optou-se por identificar os *outliers* multivariados por meio da distância *Mahalanobis*. Portanto, foi feita uma regressão linear fictícia, indicando o parâmetro de *Mahalanobis*, onde o item “Sou recompensado de maneira justa pela minha responsabilidade no trabalho” da escala de percepção de justiça organizacional foi utilizada como variável critério, enquanto que os itens de cada escala, separadamente, foram usados como variáveis antecedentes.

Utilizando-se a tabela C (Valor do Qui-Quadrado), disponível por Tabachnick e Fidell, (2001), pôde-se verificar que, em relação à Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), com 8 graus de liberdade (número de itens da escala subtraindo-se 1) e probabilidade  $p < 0,001$ , deveria ser adotado o valor de 26,125. Com base neste parâmetro, foram identificados como casos extremos os sujeitos participantes 11, 14, 416, 937 e 991.

Em relação à Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências (EPEGCO), o parâmetro utilizado para a distância Mahalanobis foi de 24,322, considerando 6 graus de liberdade; assim foram identificados os casos extremos 11, 14, 84, 304, 416, 430, 937, 959 e 991.

#### Quadro 11

Casos extremos – Respondentes por escala

Variável	Casos Extremos	Casos extremos compartilhados nas escalas	Nº de casos identificados
Escala de Percepção	11, 14, 416, 937 e	11, 14, 416, 937 e	05

de Justiça Organizacional (EPJO)	991	991	
Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências (EPEGCO)	11, 14, 84, 304, 416, 430, 937, 959 e 991	11, 14, 416, 937 e 991	09

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, com relação aos *outliers* (casos extremos), apesar de os mesmos terem sido verificados e reportados, não foram excluídos da análise (Field, Miles e Field, 2012).

No que tange ao tamanho da amostra, de acordo com Laros e Pasquali (2005), para a validação fatorial da estrutura das escalas, é necessário um número entre 5 a 10 respostas por item. Esse requisito foi respeitado, isto é, todas as escalas desse estudo apresentaram mais de cinco participantes por item, considerando-se o tamanho da amostra adequado para fins de realização deste estudo.

Foram realizados, também, testes de pressupostos estatísticos quanto à normalidade das distribuições. Assim, os mesmos foram identificados por meio dos índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis (considerando um nível de significância de 0,05).

Os resultados apontaram para a ocorrência de distribuição normal em ambas as escalas. Não foram identificados problemas relacionados a esses pressupostos nas análises das escalas.

Com o objetivo de complementar e confirmar os achados acima, foram adotadas análises de resíduos, a fim de que fossem verificados os pressupostos de normalidade dos dados.

A análise do gráfico de distribuição dos resíduos padronizados de acordo com os valores preditos padronizados demonstra que os dados não têm distribuição completamente homogênea. Há uma concentração maior de valores preditos à direita, indicando que o modelo tem uma tendência a prever resultados mais elevados. É importante notar que estes diagnósticos não são o suficiente para descartar a regressão linear como modelo. Eles apenas sinalizam a necessidade de se identificar o comportamento empírico dos dados com e sem *outliers* (o que foi feito).

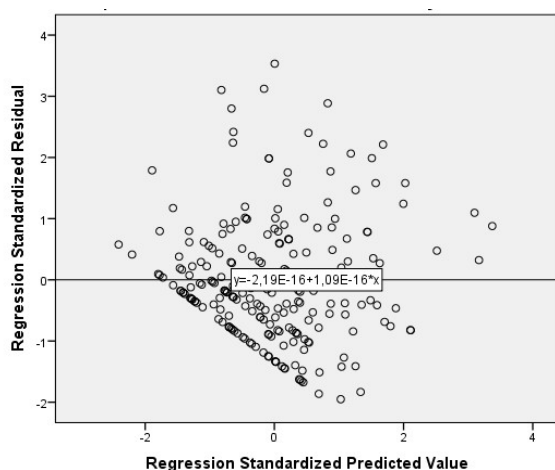


Figura 14

Figura 14: Gráfico de distribuição de resíduos padronizados por valores preditos padronizados

Com o objetivo de complementar e confirmar os achados acima, foi adotada, também, a avaliação da normalidade pelo gráfico da probabilidade normal. A partir disso, foi efetuada a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal), e acrescentados outros testes de normalidade (KS e Shapiro-Wilk), que também evidenciaram ausência de normalidade para os fatores já constatados na primeira identificação.

Ocorre que mesmo que estes fatores não apresentem normalidade, isso não compromete a sequência das análises uma vez que as estimativas dos coeficientes da regressão são pouco afetadas pela não normalidade (Allison, 2002). Nesse sentido, Pasquali (2012) acentua que devido à robustez da técnica de análise fatorial, problemas de normalidade não se apresentam como graves ou impeditivos à sua aplicação. Dessa forma, optou-se por proceder com as demais análises com a utilização das variáveis originais, sem que houvesse a necessidade de transformação em escores padronizados ou mesmo com a retirada dos casos extremos, já que a técnica estatística adotada suporta possíveis desvios da normalidade (Pasquali, 2004).

Por meio da visualização dos gráficos de dispersão bivariadas entre as variáveis da pesquisa, foi possível observar que, embora tenham sido apresentadas correlações de intensidade bem variadas, os resultados indicaram linearidade entre as variáveis antecedentes com a variável critério. Não foram identificadas correlações com magnitudes iguais ou superiores a 0,90, o que indicou ausência de multicolinearidade (Pasquali, 2012).

Após a análise dos pressupostos de regressão, o próximo passo foi proceder à análise de fatorabilidade das escalas utilizadas no estudo, quais sejam, das escalas de justiça organizacional (nas dimensões interacional, distributiva e procedimental) e escala de percepção de efetividade da gestão por competências. Todos os resultados empíricos encontram-se relatados no capítulo apresentado a seguir.

Neste Capítulo foram descritos todos os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, incluindo também a descrição, caracterização do *locus* e da amostra/participantes da pesquisa. Foram apresentados os instrumentos utilizados no estudo e o formato da coleta de dados, bem como o detalhamento das escalas empregadas. No próximo Capítulo, serão expostos os resultados e discussão da presente pesquisa.

## 5.2 ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS

A técnica de análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Para tanto, foi utilizado o método de análise fatoração do eixo principal (PF).

De forma geral, foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa, e em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais obtidas. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação da amostra (KMO) de Kaiser-Meyer-Olkin (Field, 2009).

Quanto à fatorabilidade da matriz, os dados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 01

**KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – EPJO e EPEGCO**

<b>Escala</b>	<b>KMO</b>
Escala de Percepção de Justiça Organizacional	0,961
Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências	0,946

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.3 RESULTADOS FATORIAIS

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica de análise fatorial, as escalas foram submetidas aos procedimentos de análise da matriz de covariância para verificação da consistência interna de cada escala para os fins da presente pesquisa. Foram avaliados os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um; a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*); o percentual da variância; a variância total explicada (critério acima de 3%) e análises de consistência interna dos fatores por meio do Alfa de Cronbach.

Partindo dessas premissas, iniciou-se pela análise de fatoração dos eixos principais (PAF) testando-se as cargas fatoriais válidas iguais ou superiores a 0,30.

Quanto à escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), verificou-se que o item “*Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento*”, comportou-se de forma diferente da validação original de Mendonça et al (2003), uma vez que o mesmo não apresentou carga fatorial negativa (como era esperado pela autora). Desta forma, em relação a esse item, como não houve necessidade, não houve qualquer inversão de valores.

Nas análises de consistência interna, a escala EPJO apresentou alfa de Cronbach = 0,961.

Em relação à Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências (EPEGCO), foram confirmados todos os 16 itens com carga fatorial positiva, com variação de cargas fatoriais entre 0,61 a 0,93.

Após a análise fatorial verificou-se que o item “*A gestão por competências contribui para a lotação adequada dos servidores policiais*” resultou em uma carga fatorial abaixo de 0,30 na matriz de fatores e, por esse motivo, o referido item foi excluído da EPEGCO e desconsiderado nas análises seguintes. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou índice alfa de Cronbach de 0,933. Na Tabela 03 são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências (EPEGCO).

Verificou-se, em seguida, a consistência dos fatores estabelecidos nas análises fatoriais. Cabe salientar que, para o processo da análise de consistência, faz-se necessário que as variáveis contidas em cada fator sejam unidirecionadas, ou seja, tenham todas as cargas negativas ou todas as cargas positivas.

O valor do alfa de cronbach ( $\alpha$ ), conforme Pasquali (1998), refere-se ao coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimação da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator. Foram extraídos os alfas dos fatores que compuseram as duas escalas. De forma geral, são considerados índices acima de 0,70 (Hair et al. 2005), mas a literatura aceita índices iguais ou acima de 0,60 (Pasquali, 2012; Hair et al, 2005), em pesquisas de cunho exploratório sem prejuízo aos resultados. Em regra geral, quanto maiores forem as cargas fatoriais, mais as variáveis serão representativas daquele fator.

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica da análise fatorial, a escala foi submetida aos procedimentos de análise da matriz de covariância em termos de sua fatorabilidade. Foi avaliado os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um; a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*); o percentual da variância explicada individualmente pelos fatores; a variância total explicada; a análise paralela; análises de consistência dos fatores por meio do Alfa de Cronbach; e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre os itens agrupados no mesmo fator.

Foi realizada a análise de fatoração dos eixos principais (PAF) com base no valor próprio, excluindo os casos omissos por par e método de rotação oblíqua (direct oblimin), uma vez que as duas escalas apontavam teoricamente a existência de correlações entre os possíveis fatores. Nas extrações, foram solicitadas que somente fossem apresentadas as cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30.

O resultado da PAF indicou cinco autovalores superiores a um, e o *scree plot* apontou para a existência de dois, ou no máximo, três fatores, conforme a Figura 15.



*Figura 15*

Figura 15: Scree Plot – Escala de Percepção de Efetividade da Gestão por Competências

Fonte: Elaborada pela autora

No caso da escala EPEGCO, a extração com dois fatores, conforme proposta pelo *scree plot*, não logrou êxito, uma vez que os itens do fator dois apresentaram elevado compartilhamento de cargas e baixas cargas fatoriais. Ademais, o agrupamento dos itens nos respectivos fatores não apresentou uma estrutura com sentido teórico robusto ou semelhante semanticamente. Com relação a esta extração, ambos os fatores explicaram 65,86% da variância total.

## Variância total explicada

Fator	Total	Autovalores iniciais		Somas de rotação de carregamentos ao quadrado <sup>a</sup>
		% de variância	% cumulativa	Total
1	8,635	53,971	53,971	7,930
2	1,902	11,889	65,860	4,722
3	,733	4,584	70,444	
4	,689	4,304	74,748	
5	,613	3,834	78,582	
6	,459	2,868	81,449	
7	,419	2,617	84,067	
8	,398	2,488	86,555	
9	,355	2,217	88,772	
10	,334	2,087	90,859	
11	,304	1,903	92,762	
12	,285	1,781	94,543	
13	,265	1,655	96,199	
14	,232	1,450	97,649	
15	,219	1,371	99,020	
16	,157	,980	100,000	

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

- a. Quando os fatores são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.



Visto que o *scree plot* também apontou para a possibilidade de a escala possuir três fatores, forçou-se, por meio da PAF, com rotação oblíqua e tratamento *listwise* dos dados omissos, a estrutura empírica para os três fatores. Comparando os resultados com aqueles obtidos na extração com dois fatores, observou-se aumento na variância total explicada, totalizada em 41,18%. Houve alteração na disposição dos itens, com predomínio de itens apenas no primeiro fator (10 itens), restando apenas três itens para o segundo fator e três itens no terceiro fator, ademais, observou-se redução para a maioria das cargas fatoriais. Posteriormente, analisou-se os índices de consistência interna e os fatores foram avaliados semanticamente. A análise semântica para a escala com três fatores não apontou itens que demonstrassem sentido teórico robusto, e não obteve boa consistência interna, e por esse motivo, foi descartada a escala com 3 fatores.

Verificou-se, em seguida, a consistência dos fatores estabelecidos nas extrações. Cabe enfatizar que, para se proceder com a análise de consistência, faz-se necessário que as variáveis contidas em cada fator sejam unidirecionadas, ou seja, tenham todas as cargas negativas ou todas as cargas positivas. De acordo com o observado na *Pattern Matrix*, isso ocorreu para todos os fatores da EPEGCO e também para a EPJO, utilizada neste estudo.

Posteriormente buscou-se avaliar a consistência interna dos fatores extraídos nas respectivas escalas utilizadas neste estudo. Para isso, optou-se por analisar o valor do alfa de cronbach ( $\alpha$ ), que, conforme Pasquali (1998), é o coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimação da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator. Foram extraídos os alfas dos fatores que compuseram as duas escalas. De forma geral, são considerados índices acima de 0,70 (Hair et al. 2005), mas a literatura aceita índices acima de 0,60 (Pasquali, 2012). De acordo com o autor, quanto maiores forem às cargas fatoriais, mais as variáveis serão representativas daquele fator. Somado a análise de consistência, foi verificada a adequabilidade dos itens em cada um dos fatores e foram analisados o conteúdo teórico e a sua semelhança semântica. Os valores dos alfas, bem como as disposições e nomenclatura dos fatores dessa escala, encontram-se logo a seguir.

Apresentadas as estruturas fatoriais das escalas empregadas neste estudo, a Seção seguinte tratará os dados descritivos constantes das duas variáveis investigadas neste trabalho. Posteriormente, serão apresentados os resultados do modelo empírico de regressão obtido nesta pesquisa.

## 5.2 Dados descritivos das variáveis do estudo

Tendo como objetivo identificar a intensidade com que as variáveis componentes dos modelos se apresentaram na amostra, foram extraídas a média, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a moda. Todas as escalas tiveram seus escores dimensionados por 5 pontos, sendo que a marcação 1 foi indicada pela afirmação “discordo totalmente” e a 5 por “concordo totalmente”.

Ao considerar que a importância do fator é definida pela variância que ele consegue explicar após a

rotação fatorial, conclui-se que quanto maiores elas forem, mais a variável será representativa daquele fator. Entretanto, um fator pode ser válido, porém pode não ser consistente (Zerbini & Abbad, 2010), e por esse motivo, também foram reproduzidas as análises de consistência dos fatores por meio da análise de Alfa de Cronbach.

Após a confirmação da existência de dois fatores, as demais avaliações indicaram, para todos os casos, valores de correlação superiores a 0,30 e um KMO de 0,91. A análise dos componentes principais sugeriram uma estrutura empírica com dois fatores que explicam, em conjunto, 59,41% da variância total das respostas obtidas no questionário. Porém, visto que a análise do *scree plot*, por meio da PC, confirmou também a existência de três componentes, foram realizadas análises para a extração final dos fatores com três, dois e um fatores para comparação.

Na análise da extração com três fatores, o terceiro fator apontou itens de baixa carga fatorial e apresentou compartilhamento de variância com outros fatores. Ao realizar a análise com dois fatores, foram extraídos fatores que explicaram 48,50% (Fator 1) e 7.80% (Fator 2) da variância total das respostas aos itens, mostrando-se mais adequada. Ocorre que a correlação entre os fatores um e dois apresentaram resultado de 0,53, e foi realizada a interpretação dos fatores por meio de análise de conteúdo semântico e do significado teórico dos itens que compuseram cada fator. Entretanto, ainda assim, o agrupamento dos itens ao fator dois não apresentou uma estrutura com sentido teórico robusto.

Posteriormente, optou-se por forçar a solução uni fatorial e a consistência empírica pareceu mais consistente: os 16 itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,30, entre 0,53 a 0,84, e explicação de 51,06% da variância total das respostas e Alfa de Cronbach de 0,92. Assim, os itens da Escala de Percepção de Efetividade das Práticas de AI apresentaram as seguintes cargas fatoriais - Tabela XX:

**Tabela 03**

Cargas fatoriais e descrição dos itens da EPEGCO

Itens	Carga Fatorial
EPEGCO1. Minhas competências são mapeadas com frequência.	,793
EPEGCO2. A gestão por competências contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	,453
EPEGCO3. A gestão por competências encontra-se implementada na organização.	,850
EPEGCO4. A gestão por competências causa melhor aproveitamento de minhas habilidades.	,417
EPEGCO5. A gestão por competências traz resultados positivos para a organização.	,399

EPEGCO6. As competências adquiridas nas capacitações são valorizadas.	,766
EPEGCO7. Os servidores policiais são orientados sobre a importância e os benefícios da gestão por competências.	,844
EPEGCO8. A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	,780
EPEGCO9. As necessidades de treinamento são identificadas por meio da gestão por competências.	,738
EPEGCO10. O progresso na carreira policial federal é obtido por meio de práticas de gestão por competências.	,805
EPEGCO11. A Diretoria de Gestão de Pessoal divulga os resultados alcançados com a gestão por competências.	,773
EPEGCO12. As chefias determinam tarefas aos servidores de acordo com seus conhecimentos e habilidades.	,710
EPEGCO13. A gestão por competências está alinhada com os valores organizacionais.	,725
EPEGCO14. A gestão por competências contribui para a lotação adequada dos servidores policiais.	,560
EPEGCO15. A gestão por competências é considerada na designação de chefias.	,800
EPEGCO16. A gestão por competências é considerada na ascensão na carreira policial federal.	,824

Fonte: Elaborado pela autora.

Apresentadas a estruturas fatoriais das escalas e as análises descritivas, a Seção seguinte tratará dos resultados do modelo empírico de regressão.

#### 5.4 MODELO EMPÍRICO

Com base nas hipóteses formuladas neste estudo (ver Capítulo 3), testou-se que variável percepção de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e procedimental, pudesse prever a percepção de efetividade da gestão por competências.

De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), a análise de regressão múltipla consiste em um conjunto de técnicas estatísticas apropriadas para avaliar o relacionamento de uma variável critério, com mais de uma variável antecedente ou preditora. Para Hair et al. (2009), o objetivo desse tipo de análise é utilizar as variáveis antecedentes (cujos valores são conhecidos) para prever os valores da variável critério selecionada pelo pesquisador. Ademais, por meio desta análise, é possível verificar o peso da contribuição relativa das variáveis antecedentes, facilitando a interpretação sobre a influência de cada variável preditora na previsão da variável critério (Hair et al., 2009).

No presente estudo, a variável critério adotada foi efetividade da gestão por competências (medida pela EPEGPC). Por conseguinte, as variáveis preditoras foram justiça organizacional em suas dimensões

distributiva, processual e interacional. O modelo teórico hipotético também propunha que as variáveis pessoais e profissionais seriam preditoras da percepção de efetividade da gestão por competências.

De acordo com Hair et al. (2009), o sucesso de qualquer técnica multivariada tem início a partir da seleção das variáveis que serão utilizadas na análise, pois elas podem influenciar os resultados da regressão. Para os indigitados autores, deve-se dedicar atenção especial ao chamado “erro de especificação”, que diz respeito à inclusão de variáveis irrelevantes ou à omissão de variáveis relevantes do conjunto de variáveis independentes.

No caso da inclusão de variáveis irrelevantes, para Hair et al. (2009), mesmo que elas não causem viés aos resultados para outras variáveis antecedentes, elas podem exercer impacto sobre a variável estatística de regressão, além de reduzir a parcimônia do modelo. Tal situação pode trazer dificuldades para a interpretação dos resultados, já que os valores dos coeficientes da regressão dependem das variáveis inseridas no modelo (Field, 2009). Desta forma, foi efetuada a regressão do tipo *stepwise*, em que a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente (Abbad e Torres, 2002).

As correlações bivariadas foram obtidas no SPSS por meio do método *Spearman*, e indicaram as interações (e suas forças) existentes entre as variáveis. Os coeficientes de correlação são indicadores úteis que precedem a análise de regressão. O objetivo desta verificação foi identificar padrões de interação entre as variáveis que poderiam influenciar a modalidade de regressão empregada no estudo.

De acordo com Miles e Shevlin (2001), a intensidade das correlações pode ser classificada considerando os seguintes intervalos dos coeficientes: 0,10 – correlação baixa, 0,30 – correlação moderada e 0,50 ou maior – correlação elevada.

Da análise da tabela de correlações, verifica-se que todas as variáveis preditoras e moderadora apresentaram correlação significativa e positiva em relação à variável dependente, sendo que a maior correlação observada foi com a variável justiça procedimental JP ( $r = 0,759$ ,  $p < 0,01$ ) e a menor foi com a variável justiça interacional – JI ( $r = 0,561$ ,  $p < 0,01$ ). As correlações positivas fazem sentido teórico, uma vez que a variável critério tem conteúdo positivo (justiça organizacional).

Duas variáveis pessoais e profissionais apresentaram correlações significativas com a variável critério: “tempo de carreira” e “ocupação de DAS”. A variável pessoal “tempo de carreira” apresentou correlação negativa com a percepção de efetividade da gestão por competências ( $r = 0,071$ ,  $p < 0,01$ ) e a variável “ocupação de DAS” mostrou correlação positiva com a variável critério ( $r = 0,222$ ,  $p < 0,01$ ).

As correlações entre ‘Percepção de Efetividade da Gestão por Competências’ e ‘Percepção de Justiça Organizacional’ vão ao encontro com os estudos encontrados na literatura científica (Colquitt et al. 2013; Herr et al. 2018; Prestes 2011, Demo 2010, Zapata-phelan et al. 2009) que destacam que a efetividade da gestão por competências é um preditor confiável da justiça organizacional.

Em relação às variáveis pessoais e profissionais, cumpre salientar que não existe consenso na

literatura de que elas possam ser preditoras da percepção de efetividade da gestão por competências. Desta forma, por se tratar de um estudo exploratório, as variáveis que apresentaram correlações significativas com a variável critério serão posicionadas como variáveis antecedentes nos testes de regressão, a fim de que o estudo possa demonstrar se existe algum relacionamento significativo entre elas.

Para dar prosseguimento às análises por meio da regressão linear múltipla, foi necessário a seguir algumas premissas, a saber: as variáveis deveriam ser intervalares; variáveis dicotômicas ou nominais poderiam ser utilizadas, desde que fossem convertidas para uma variável *dummy*. Relembrando que, com relação aos *outliers* (casos extremos), os mesmos foram verificados e reportados, mas não excluídos da análise (Field, Miles e Field, 2012).

É necessário ressaltar que as variáveis pessoais e profissionais (que apresentaram correlação significativa com a variável critério) foram convertidas em variáveis *dummy*, a fim de permitir os testes de regressão no modelo proposto.

Cumprido destacar que para a realização das análises de regressão e variância, os dados obtidos devem atender os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos erros, conforme propõem Tabachnick e Fidell (2007). Os três primeiros pressupostos foram validados, e o pressuposto de independência dos erros foi validado com a estatística de Durbin-Watson ( $d = 1,985$ ), indicando que não há correlação entre os erros do modelo. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, e não foram identificados problemas de colinearidade que sugerissem/indicassem a eliminação de variáveis.

São três os tipos principais de análise de regressão múltipla, (1) regressão múltipla padrão; (2) regressão múltipla hierárquica, ou seqüencial; e (3) regressão estatística (e.g., *stepwise* ou *setwise*). Para fins deste trabalho, foi utilizada a regressão do tipo “*stepwise forward*”, quando a equação começa vazia e cada preditor vai entrando, um por um, na equação (Abbad e Torres, 2002). Serão apresentados, adiante, nas tabelas de regressão os coeficientes de regressão padronizados (beta), o  $R^2$  ajustado, o  $R^2$  e o R para cada regressão empregada.

Ressalta-se que, como se optou pela adoção da regressão *stepwise*, foram verificadas as significâncias a cada entrada das variáveis no modelo, culminando-se com um modelo empírico final no tocante às variáveis que foram testadas.

Tendo em vista que as variáveis tempo de carreira, ocupação de cargo DAS ou FG e local de trabalho foram posicionados como moderadores no modelo teórico-hipotético da pesquisa, todos os testes de regressão consideraram as referidas variáveis como elementos fixos dentro do modelo, em ordem de prioridade em relação às demais variáveis. O efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade da direção entre uma variável preditora (independente) e uma dependente (critério). São as diferenças ou condições situacionais que influenciam a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis. (Baron & Kenny; Edwards & Lambert, 2007).

Os resultados indicaram que o teste do efeito moderador não foi significativo. Noutras palavras, a relação das variáveis antecedentes com a variável critério não foi moderada pelas variáveis tempo de carreira,

ocupação de cargo DAS ou FG e local de trabalho, de modo que estas não contribuíram de maneira estatisticamente significativa como se esperava. Assim, seguiu-se com os testes de regressão a fim de verificar o poder preditor das variáveis antecedentes, não obstante o efeito moderador não ter tido significância estatística, conforme se esperava.

No primeiro modelo testado de regressão, a variável “percepção de efetividade da gestão por competências” foi posicionada como primeira variável antecedente e “justiça organizacional em sua dimensão distributiva” foi posicionada como 2ª variável, no método *stepwise*, seguindo a ordem da tabela de correlações.

O resultado dessa regressão demonstrou que a “percepção de justiça distributiva” contribuiu significativamente para a explicação da “percepção de efetividade da gestão por competências”, conforme apontado na Tabela XX.

Tabela XX

**Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: Justiça Distributiva**

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
“Percepção de efetividade da gestão por competências”	- 0.648***
R <sup>2</sup> = 0,420 R <sup>2</sup> Ajustado= 0,420 R = 0,648	
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001	

A variável “percepção de efetividade da gestão por competências” se relacionou positivamente com a variável “justiça organizacional em sua dimensão procedimental”, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta = 0,759$ ), apresentando resultado significativo ( $p < 0,001$ ). A representação pictórica do primeiro modelo empírico obtido pelo método *stepwise* pode ser visualizada na Figura 16.

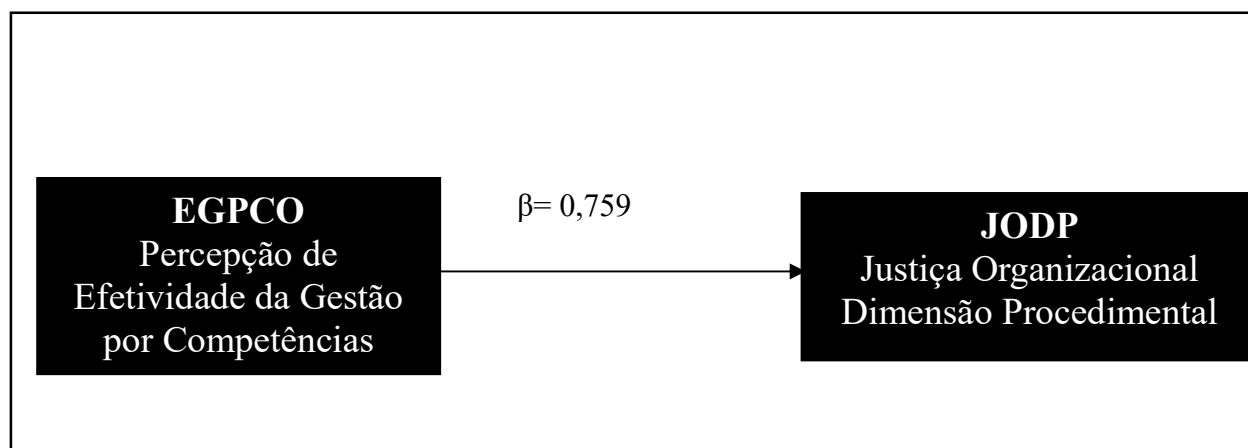


Figura 16

Figura 5. Modelo Empírico – EGPCO explicando a JODP

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, a variável “percepção de efetividade da gestão por competências” foi posicionada como dependente e a “justiça organizacional em sua dimensão interacional” como antecedente, no método *stepwise*, seguindo a ordem da força das correlações (correlações mais fortes com a variável critério entrariam primeiro nas regressões *stepwise*).

O resultado dessa regressão demonstrou que a “percepção de justiça organizacional em sua dimensão interacional” contribuí significativamente para a explicação da “percepção de efetividade da gestão por competências”, conforme apontado na Tabela 01.

### Resultados da Regressão Linear – Variável Critério

Tabela 1

Variável Explicativa	(Valores de $\beta$ )
Percepção de justiça organizacional em sua dimensão interacional	0.561***
$R^2 = 0,315$ $R^2$ Ajustado= 0,314 $R = 0,561$	
* $p < 0, 05$ ; ** $P < 0,01$ , *** $p < 0,001$	

Na terceira regressão testada por meio do método *stepwise*, a variável ‘percepção de efetividade da gestão por competências’ foi posicionada na análise como primeira variável e as três dimensões de justiça organizacional foram posicionadas como variáveis independentes.

O resultado dessa regressão demonstrou que os indivíduos dessa Organização que percebem de forma

mais favorável a efetividade da gestão por competências, apresentarão melhores percepções de justiça organizacional em suas três dimensões.



Analisando o resultado dessas regressões verificou-se que as variáveis testadas apresentaram significância estatística para explicar a percepção de efetividade da gestão por competências. As variáveis pessoais “tempo de carreira”, “atual lotação”, “ocupação de DAS ou FG” e “cargo” não apresentaram resultados significativos ( $p > 0,05$ ) e, portanto, foram excluídas do modelo final ajustado.

Desta forma, a “percepção de efetividade da gestão por competências” explicou cerca de 60% ( $R^2$  ajustado=0,594) da variável critério, conforme apontado na Tabela XX.

Tabela 13

**Resultados da Regressão Linear – Variável Critério – 99% de intervalo de confiança**

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
Justiça Organizacional na Dimensão Distributiva	0,103***
Justiça Organizacional na Dimensão Processual	0,578***
Justiça Organizacional na Dimensão Interacional	0,152***
$R^2 = 0,595$ $R^2$ Ajustado= 0,594 $R = 0,771$	
* $p < 0, 05$ ; ** $P < 0,01$ , *** $p < 0,001$	

Necessário destacar que o modelo final ajustado apresentou resultados significativos para as três variáveis ( $p < 0,001$ ).

Este foi o modelo empírico final ajustado aos dados obtidos na presente dissertação.

Assim, conforme demonstrado na Tabela XX, os resultados podem ser interpretados da seguinte forma: os servidores policiais da Polícia Federal, que demonstram maior percepção de efetividade das práticas de gestão por competências possuem melhor percepção de justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual). Estes indivíduos percebem ainda melhor a justiça procedimental/processual.

A Figura apresenta o modelo empírico final ajustado, com os preditores da variável critério ‘percepção de efetividade da gestão por competências’.

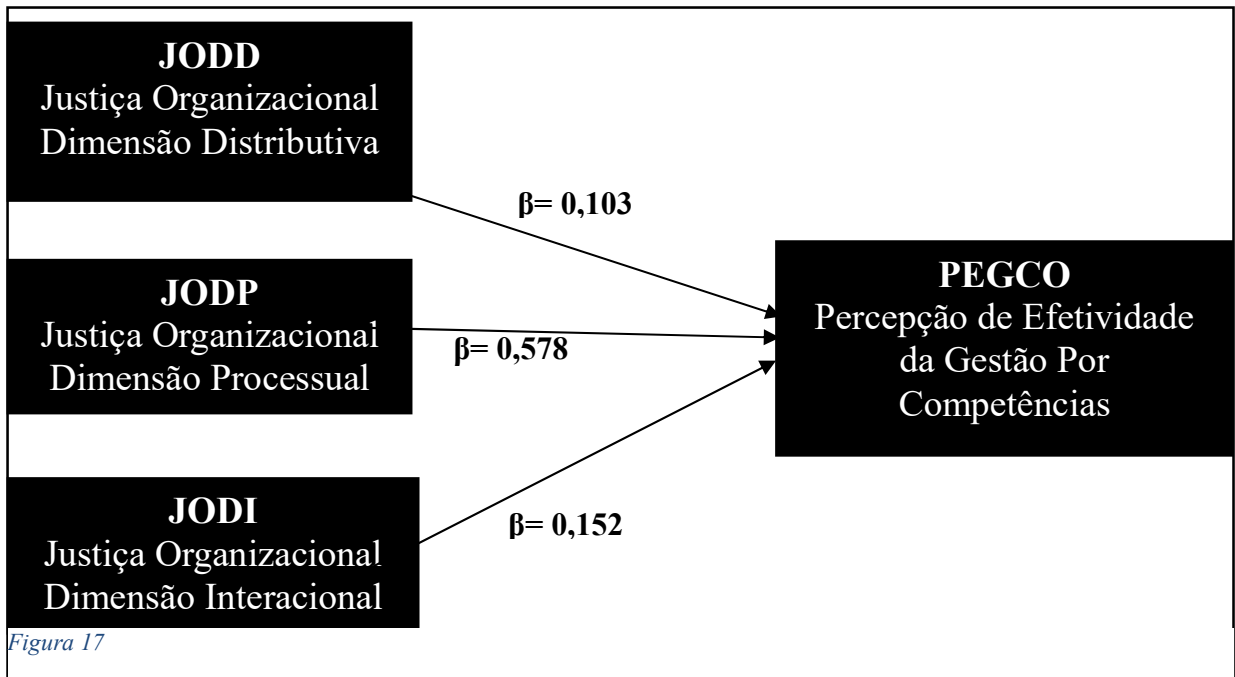


Figura 17

Figura 7. Modelo Empírico – JO explicando a PEGCO

Fonte: Dados da pesquisa

A variável ‘percepção de Justiça Procedimental’ tem um coeficiente de regressão de 0,505. Portanto, quando a PEGCO aumenta uma unidade, a ‘Percepção de JP’ aumenta 0,505.

A variável ‘percepção de Justiça Distributiva’ tem um coeficiente de regressão de 0,104. Portanto, quando a PEGCO aumenta uma unidade, a ‘Percepção de JD’ aumenta 0,104, com uma probabilidade associada menor que 0,01, o que indica que a probabilidade de tal resultado ter ocorrido por erro amostral é menor do que 1 em 100.

Já a variável ‘percepção de Justiça Interacional’ está positivamente relacionada à PEGCO, com um coeficiente de regressão de 0,065. Assim, quando essa variável aumenta uma unidade, a PEGCO aumenta 0,065. O valor de *t* é de 4,94, com uma probabilidade associada menor que 0,01.

Em relação às hipóteses levantadas neste estudo, temos que foram confirmadas. O Quadro a seguir sintetiza os resultados encontrados.

**Quadro XX**  
**Resultados do teste das hipóteses**

Hipótese	Resultado
<p><b>H1:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão distributiva também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais percebida como justa a distribuição de recursos positivos, na razão entre os investimentos e os resultados, mais positiva a percepção do indivíduo (Assmar, Ferreira &amp; Souto, 2005; Siqueira &amp; Gomide Júnior, 2014). Havendo percepção positiva sobre justiça distributiva, mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências.</p>	Confirmada
<p><b>H2:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão procedimental também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebidas a valorização do comprometimento organizacional afetivo, comprometimento com a tarefa, desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional, percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade (Moorman, Blakely, &amp; Niehoff, 1998; Siqueira &amp; Gomide Júnior, 2014), mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências.</p>	Confirmada
<p><b>H3:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional na dimensão interacional também percebem como efetiva a gestão por competências. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebido o tratamento e relacionamento digno e honesto do supervisor com o subordinado, ou seja, percebidos como justos os aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões (Assmar et al., 2005; Siqueira &amp; Gomide Júnior, 2014),</p>	Confirmada

mais favorável será a percepção de efetividade da gestão por competências pelos indivíduos que a compõe.	
<b>H4:</b> Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas a seu tempo de carreira. Isso significa que indivíduos com mais tempo de serviço percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal do que indivíduos com menos tempo de carreira.	Rejeitada
<b>H5:</b> Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas a seu local de trabalho. Isso significa que indivíduos com diferentes locais de trabalho percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal.	Rejeitada
<b>H6:</b> Haverá diferenças nas percepções dos policiais federais relacionadas à ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior e Funções Gratificadas. Isso significa que indivíduos com diferentes posicionamentos na hierarquia do órgão percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de GPC na Polícia Federal.	Rejeitada

Tem-se que a primeira hipótese foi confirmada, uma vez que a variável percepção de efetividade da gestão por competências se relacionou positivamente com as variáveis percepção e justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, procedimental e interacional). Por outro lado, não foi possível comprovar a moderação das variáveis tempo de carreira, local de trabalho e ocupação de cargo DAS ou FG dentro do modelo proposto, já que o teste do efeito moderador não foi significativo. Desta forma, as hipóteses H1, H2 e H3 restaram confirmadas. As demais, H4, H5 e H6 foram rejeitadas, eis que as variáveis moderadoras não contribuíram de maneira estatisticamente significativa como se esperava.

Os resultados corroboram os achados de Demo (2012) e Ferreira (2015), uma vez que ambos constaram empiricamente a importância da internalização dos valores da organização por parte dos indivíduos, e que a internalização destes valores está associada ao comprometimento daqueles indivíduos com a organização; nessa linha de raciocínio, se os trabalhadores não estão comprometidos, então não se tem internalização dos valores e, por

consequência, não há contribuição para o crescimento de comportamentos favoráveis à organização.

Reforçando o enquadramento teórico, os resultados permitem inferir que os indivíduos que participaram da pesquisa percebem os investimentos profissionais que fizeram ao longo de sua carreira na Polícia Federal e uma eventual melhora na percepção sobre a efetividade das práticas de gestão por competências acarretaria uma percepção mais favorável da justiça organizacional. Todos esses fatores, considerados nos achados da presente pesquisa, têm impacto na organização.

Os resultados corroboram também os achados de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), os quais sugerem que a sensação percebida pelo indivíduo é a de ter feito muitos investimentos na organização, dedicando esforços, tempo, desenvolvimento de habilidades específicas além da construção de uma rede de relacionamento interno e, por isso, se sinta obrigado a permanecer na organização em função dos altos custos profissionais, psicológicos, monetários e sociais, apesar do sentimento de falta de justiça organizacional.

Não obstante que os resultados corroboram vários estudos que sugerem que comprometimento organizacional e percepção de efetividade são correlacionados (Carayon et al, 2006; Chinomona & Dhurup, 2013; Hassan, 2014; Methot, Lepine, Podsakoff & Christian, 2016; Meyer & Allen, 1990; Bastos, 1993; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Thatcher, Stepina & Boyle, 2003; Phillips & Connell, 2003), no presente estudo, esta forma de comprometimento se distingue da forma afetiva uma vez que ela não está relacionada a apego emocional, mas sim a um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar para a organização e que, no caso da Polícia Federal, não influenciaram no sentimento de justiça.

Siqueira (2001) assinala que o comprometimento normativo apresenta distinções em relação ao enfoque afetivo (o comprometimento com a organização é uma concepção alicerçada em uma conexão afetiva) e ao enfoque instrumental (que se traduz numa percepção de custos ou perdas associadas ao rompimento vínculo de trabalho), uma vez que o vínculo normativo é demarcado por um conjunto de pensamentos, obrigações e deveres morais para com a organização. A referida autora aduz que esses sentimentos podem ter reflexos quando o empregado, pensa ou planeja sua carreira na organização.

O presente Capítulo apresentou os resultados das análises e aprofundou a discussão

sobre os resultados e evidências empíricas encontradas na pesquisa. Foram apresentados também os resultados dos testes das hipóteses do estudo, cotejando-os com estudos anteriores. A seguir, serão apresentadas as conclusões, as recomendações práticas e as limitações do estudo, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa.

## **6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral testar, empiricamente, quais são os efeitos preditivos entre as variáveis ‘percepção de justiça organizacional’ (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) e ‘percepção de efetividade da gestão por competências’, por policiais federais, o qual foi plenamente atingido.

Como objetivos específicos, estabeleceu-se: descrever percepções de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) entre policiais federais; descrever percepções acerca da efetividade da gestão por competências entre policiais federais; apresentar evidências de validade interna e de construto da escala de Percepção de efetividade da gestão por competências e testar o impacto da percepção de justiça organizacional (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) sobre percepção de efetividade da gestão por competências, entre policiais federais.

Levando-se em consideração todos os resultados obtidos, pode-se considerar que os objetivos foram alcançados. Por meio da presente pesquisa foi possível evidenciar, no modelo empírico final, que a percepção de justiça organizacional, nas suas dimensões distributiva, interacional e processual, predisse a percepção de efetividade da gestão por competências na amostra pesquisada. A pergunta de pesquisa, também, fora respondida.

Os resultados indicaram que as direções das correlações se mostraram conforme as indicações da literatura. Foi possível verificar que os servidores policiais da Polícia Federal percebem de forma bastante heterogênea as variáveis adotadas nesse estudo.

Após o que foi exposto nos Capítulos anteriores, acredita-se que esse trabalho tenha contribuído de forma relevante para o avanço teórico dos estudos relacionados às variáveis estudadas, sendo que as principais contribuições foram: 1) a proposição de uma nova medida na literatura do comportamento organizacional, sobre percepção de efetividade da prática de

gestão por competências. Mesmo tendo sido uma medida construída e validada no ambiente organizacional da PF, acredita-se que seus itens poderão ser utilizados em outros lócus organizacionais que já implementaram, em algum estágio de maturidade, a prática da gestão por competências. É um instrumento de pesquisa com precisão e validade, e pode ser utilizado por outras organizações além da própria polícia federal; 2) Outra contribuição desta pesquisa diz respeito à identificação da influência empírica do construto 'justiça organizacional' como preditor de percepção de efetividade da gestão por competências. Esta relação poderá ser testada novamente, inclusive, associada a outras variáveis do comportamento organizacional, como significado atribuído ao trabalho e envolvimento.

Espera-se ter gerado conhecimento válido, com robustez estatística, a ser disponibilizado à administração pública em geral e à Polícia Federal em particular, possibilitando que os gestores conheçam um pouco mais a respeito das relações subjetivas que seus membros firmam com a organização.

Além disso, o estudo tratou de assunto que ainda carece de maior aprofundamento empírico na literatura nacional. Nesta perspectiva, ressalta-se, desde então, a importância de serem desenvolvidas pesquisas que gerem informação sobre os fenômenos estudados na administração pública, o que contribui para novos horizontes em relação aos estudos direcionados à melhoria da gestão de e para organizações públicas.

Novos estudos, com abordagem qualitativa, precisam ser desenvolvidos à luz dos resultados desta dissertação, visando compreender quais são as práticas organizacionais que mais estimulam os servidores policiais a quererem continuarem trabalhando na Polícia Federal. Será que estes trabalhadores estão satisfeitos com as políticas de capacitação, ou de avaliação de desempenho? Será que suas competências vem sendo aproveitadas, em face do seu potencial de trabalho? Existem práticas relacionadas ao enriquecimento do trabalho? Enfim, novos estudos precisam, qualitativamente, tentar identificar estes fatores contextuais da rotina da Polícia Federal. Variáveis concernentes à formação de expectativas pessoais e profissionais também precisam ser qualitativamente pesquisadas no âmbito da organização.

A seguir, serão apresentadas as limitações e recomendações práticas do estudo, e ao final dessa Seção será proposta uma agenda de pesquisa.

## 6.1 LIMITAÇÕES

Como todo estudo acadêmico tem suporte em escolhas teóricas e metodológicas, certas alternativas são utilizadas e diversas outras, inexoravelmente, são descartadas. São decisões que trazem limitações aos estudos, especialmente no tocante às premissas adotadas durante os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Nesta Seção, buscar-se-á descrever algumas dessas limitações e as consequências para os resultados da presente pesquisa, bem como possíveis alternativas de estudo para superá-las (quando for o caso).

Existiram dois tipos de limitação no processo de amostragem e coleta de dados. O primeiro tipo diz respeito à ordem de generalização, que restringiria a possibilidade de generalizar os resultados da amostra para a população, tendo em vista o processo de amostragem não ter sido aleatório. Algumas questões limitariam essa aleatoriedade, quando da coleta de dados (servidores de férias ou outras licenças e afastamentos, recusa em responder, problemas técnicos no tocante ao preenchimento e envio dos formulários), dificultando a validade externa desta pesquisa em termos de generalização dos resultados para toda a Polícia Federal.

Quanto à amostragem mais especificamente, apesar de ter sido diversificada, abarcando diversas unidades da Polícia Federal e contando com diferentes níveis de cargos, infelizmente não foi possível contar com representantes de todas as unidades, de todo o país, o que não permitiu o alcance de resultados mais generalizáveis.

Caso a amostra fosse maior, a pesquisa possibilitaria uma maior contribuição para o incremento na validação das escalas utilizadas possibilitando resultados que pudessem ser mais específicos para a realidade da organização. Nesse aspecto, é necessário informar que este estudo pode conter erros de medida por meio de imprecisão na mensuração dos valores reais obtidos pelas escalas utilizadas na pesquisa; esses erros foram minimizados por meio das análises fatoriais realizadas durante o tratamento inicial dos dados.

Nessa perspectiva, a principal dificuldade na realização de estudos quali-quantitativos em grandes populações é o pesquisador incorrer na falha de não alcançar resultados teoricamente mais profundos e inovadores, nem tampouco conseguir evidências robustas o suficiente para a generalização dos dados. O fato é que o uso dos dois tipos metodológicos citados não



foi possível por questões relativas à acessibilidade.

Portanto, no presente caso, optou-se, conforme já citado, pela busca da generalização empírica das relações, de forma a contribuir para o cenário quantitativo da intenção de rotatividade, gerando conhecimento com robustez estatística a ser disponibilizado à administração pública. Isso implicou, para além da limitação principal acima citada, outras limitações de menor grau, sendo que as principais estão descritas a seguir:

a) Pouco foco no processo, reduzindo a capacidade de explicação qualitativa do fenômeno;

b) Pouco foco no tempo, com uso da abordagem transversal (como se verifica a formação do processo cognitivo, como se dá o processo decisório, qual a influência do recorte longitudinal nas variáveis preditoras da intenção de rotatividade, estabilidade das relações entre as variáveis);

c) Adoção de premissas que simplificassem a observação do fenômeno, facilitando a sua generalização.

Uma limitação importante que também merece registro é o fato da pesquisa se propor a analisar a percepção de efetividade e não a gestão por competências em si, em determinado ponto temporal. Obviamente, a replicação dos mesmos estudos reduziria essa limitação, de modo que uma visão mais completa do fenômeno organizacional em análise somente seria possível com coleta de dados considerando um recorte longitudinal.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS**

A presente pesquisa mostra-se relevante no contexto organizacional em voga, à medida que a Diretoria de Gestão de Pessoas da Polícia Federal não dispõe, hoje, de indicadores que traduzam em números as relações subjetivas que os membros firmam com a Organização. Os resultados apresentados contribuem para que os gestores e chefias possam perceber e atuar preventivamente considerando os processos psicológicos subjacentes à intenção dos membros de deixarem a organização. Isto já ocorre em algumas organizações privadas, que têm investido na identificação dos fatores que influenciam a percepção de justiça organizacional com vistas à atuação preventiva no sentido de otimizar o

comprometimento organizacional e o pertencimento.

Desta forma, recomenda-se, ainda, que os gestores da Polícia Federal envidem esforços no sentido de desenvolver políticas de gestão de pessoas que despertem em seus membros sentimentos e afetos positivos pela instituição, já que a percepção de justiça organizacional (em suas três dimensões) desses profissionais (que pertencem a uma classe de servidores com elevada responsabilidade social) está vinculado ao quanto os servidores policiais percebem como efetivas as práticas de gestão por competências.

O fato é que aqueles que estão na organização podem elaborar um autoquestionamento sobre sua percepção de justiça e efetividade das práticas de GPC. Nesse sentido, o sentimento de injustiça provoca fortes questionamentos sobre a organização e pode ser ponto de referência para outros funcionários. Portanto, é preciso que os gestores da polícia federal se atentem para o fato de que os custos não são apenas financeiros, mas também psicológicos, à medida que impactam a moral dos servidores que permanecem e se questionam sobre as práticas de gestão da organização.

Diante das baixas médias da variável percepção de efetividade da gestão por competências (GPC) encontradas na amostra pesquisada, recomenda-se especial atenção à Diretoria de Gestão de Pessoas para a preparação das chefias, aumentando o grau de sensibilidade dos gestores ao processo subjacente à norma de reciprocidade, segundo a qual “se deve ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem nos beneficia”. Baseado nessas premissas, a polícia federal deve envidar esforços no sentido de produzir nos seus servidores policiais o senso de obrigação para cuidar da organização de modo que eles possam ajudá-la a atingir seus objetivos, ao mesmo tempo em que deve propiciar àqueles profissionais cuidados, reconhecimento e respeito, a fim de desencadear comportamentos de trabalho que interessam à organização.

Com relação às recomendações direcionadas ao meio acadêmico, a agenda de pesquisa proposta na Seção 6.3, vislumbra a proposta para avanços de pesquisas futuras. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o avanço das próximas pesquisas voltadas para as variáveis analisadas aqui. Ressalta-se uma preocupação com o desenvolvimento de mais estudos que envolvam outras estruturas organizacionais públicas, dada a sua relevância para pesquisadores da área de administração/gestão pública, pois as organizações são o seu objeto de estudo.

### 6.3 AGENDA DE PESQUISA

Conforme afirmado anteriormente, a presente dissertação alcançou seus objetivos e seus achados contribuíram para importantes reflexões sobre as variáveis estudadas: percepção de justiça organizacional e percepção de efetividade da gestão por competências. Porém, é necessário considerar que cada organização é única e que suas particularidades podem influenciar a relação estabelecida entre aquelas variáveis, ou seja, é muito provável que existam outras variáveis que, quando associadas às variáveis aqui expostas, interfiram no resultado.

Os estudos no campo da justiça organizacional – extensíveis a outros campos do comportamento organizacional – necessitam desenvolver em seus modelos teóricos e empíricos o componente da dimensão temporal. São raríssimas as pesquisas que tratam de análises de dados em painel, sendo mais incomuns os estudos com recorte temporal longitudinal nas coletas de dados de percepção. Dessa forma, seria um avanço a inclusão da dimensão temporal em duas perspectivas: (i) considerando o tempo em sua concepção real, de modo que as coletas de dados seriam espaçadas por um dado período de tempo, e (ii) o tempo em sua perspectiva subjetiva, com a fase de coleta de dados levando em consideração a percepção relativa do indivíduo em diversas variações temporais.

Modelos estáticos que captam uma fotografia de um determinado fenômeno muitas vezes são incompletos para compreender a dinâmica dos processos cognitivos e organizacionais. A visão estática baseada em um único momento captura a relação entre duas variáveis em um período ínfimo de tempo, podendo ocorrer que a direção dessas duas variáveis tenha comportamentos opostos, levando o pesquisador a captar, em determinadas circunstâncias, uma relação decorrente do acaso. Estudos longitudinais são amplamente recomendados.

Em virtude da percepção de justiça organizacional ser investigada nos modelos de análise como variável resposta, pode ser difícil construir modelos mais parcimoniosos com alto poder preditivo. Por outro lado, considerando ser esta uma variável medida pela percepção do indivíduo (por meio de questionários), de certa forma, esse fato dificulta a aplicação de questionários com mais variáveis, o que pode ter trazido prejuízos ao poder explicativo do modelo proposto. Fatores referentes ao clima organizacional vigente, bem

como a subculturas organizacionais, podem ter influenciado no alcance dos resultados e precisam ser levados em conta em pesquisas futuras.

Assim, recomenda-se ampliar os estudos para outras variáveis do comportamento organizacional, de forma que seja possível obter mais evidências para compreender o fenômeno. Uma das variáveis a ser melhor explorada em estudos futuros é a formação de expectativas pessoais, profissionais e sociais pelos indivíduos. Uma sugestão seria realizar análises das expectativas nos diversos momentos do ciclo de vida do servidor na organização. Desta forma, seja por métodos qualitativos ou quantitativos, a administração poderia coletar dados do servidor antes de sua entrada na organização (por meio de pesquisas junto candidatos ao concurso), durante seus períodos de efetivo exercício na carreira e, por fim, quando deixasse a organização.

Existem outros aspectos que se relacionam ao contexto de trabalho, principalmente quando se coloca em pauta a Administração Pública. Tais relações ultrapassam os aspectos generalistas, formais e econômicos que estão fortemente atrelados às organizações públicas. Outras variáveis devem ser colocadas em evidência, como por exemplo, a satisfação organizacional. Em outras palavras, poucos estudos têm sido dedicados a compreender como é que a identidade e a satisfação dos colaboradores de forma combinada contribuem para a sua percepção em relação a justiça praticada na organização, pelo que a presente recomendação poderia trazer mais evidências sobre esta temática.

A inclusão de variáveis associadas com cultura organizacional também é uma sugestão para futuras pesquisas. Como sabido, a cultura está presente em todas as práticas das organizações e, dessa forma, representa um sistema que norteia as ações dos indivíduos. Nesse sentido, a cultura se refere a um sistema de significados partilhados, considerados pelos membros que distingue uma organização de outras. Logo, a cultura da organização se mostra como uma variável relevante a ser estudada para fins de compreender a forma como o servidor age, pensa e planeja sua carreira.

Portanto, do ponto de vista acadêmico, o intuito da agenda apresentada é incentivar que sejam empreendidos trabalhos que contribuam para maiores avanços sobre a percepção na administração pública, possibilitando discussão, evolução do tema, e conseqüentemente, a consolidação da teoria relativa às variáveis estudadas.

Do ponto de vista gerencial e da Organização, esses novos estudos poderão contribuir

para melhor compreensão do comportamento organizacional e para a criação de práticas de gestão que promovam a melhoria efetiva dos resultados organizacionais, frente à percepção de justiça organizacional e das práticas de gestão por competências.

## 7 REFERÊNCIAS

- Amaral, R. C. G., & Oliveira, L. B. de (2017). *Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores*. *Revista de Administração Contemporânea* 21(3): 373–92.
- Bahry, C. P., Brandão, H. P. & Freitas, I. A. de (2006). *Efeitos da Percepção de Suporte à Transferência sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: o Caso dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil*. *Encontro da ANPAD*: 1–16.
- Behr, A.; Corso, K. B.; Freitas, H. M. R. de; Martens, C. D. P. & Eggers, I. (2010). *Mapeamento de competências na pequena empresa de software: O caso da ABC Ltda*. *GEP - Revista de Gestão de Projetos*.
- Bensemmane, S.; Ohana, M. & Stinglhamber, F. (2018). *Team justice and thriving: a dynamic approach*. *Journal of Managerial Psychology* 33(2): 229–42.
- Bertolini, R. V. & Zwick, E. (2011). *Gestão Organizacional no Serviço Público: Desafios à Cidadania e à Aprendizagem*. *RAP – Revista de Administração Pública*. 10 (1):1-17.
- Brandão, H. P., Andrade, E. B.; Palacios, K. P. & Laros, J. A. (2012). *Relationships between learning, context and competency: A multilevel study*. *Brazilian Administration Review*. 9(1): 1–22.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. de A. & Borges-Andrade, J. E. (2014). *Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário*. *Revista de Administração Pública* 35(6): 61–a.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: Jairess.
- Coelho, F. A., Jr. (2003). *Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional*. *Psico-USF* 8(1): 81–89.
- Coelho, F. A., Jr. & Borges-Andrade, J. E. (2008). *Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações*. *Paidéia (Ribeirão Preto)* 18(40): 221–34.
- Coelho, F. A., Jr. & Borges-Andrade, J. E. (2011a). *Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho*. *Psico-USF* 16(2): 135–42.
- Coelho, F. A., Jr. & Borges-Andrade, J. E. (2011b). *Efeitos de variáveis individuais e*

- contextuais sobre desempenho individual no trabalho*. Estudos de Psicologia (Natal) 16(2): 111–20.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Comini, G. M., Konuma, C. & Santos, A. L. dos (2007). *Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual*. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD 24 (jan-abr/2008): 1–13.
- Decreto n. 9.507, de 21 de setembro de 2018 (2018)*. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm).
- Demo, G. F. (2010). *Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional*. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online) 11(5): 55–81.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M. & Silva, C. M. (2000). *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea 4(1): 161–76.
- Faiad, C.; Coelho, F. A., Jr.; Caetano, P. F.; & Albuquerque, A. S. (2012). *Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública*. Psicologia: Ciência e Profissão 32(2): 388–403.
- Flores, C. L.; Coelho, F. A., Jr.; Ferreira, R. R.; e Martins, M. do C. F. (2018). *Evidências de Validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho*. Read – Revista Eletrônica de Administração. Vol. 24, n.3, PP 77-101.
- Forza, C. (2010). *Surveys Research in operations management: a process-based perspective (p. 98-175)*. International Journal of Operations & Production Management. 22(2) pp. 152-194.
- Greenberg, J. (2011). *Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace*. APA Handbooks in Psychology, Vol 3. Maintening, expanding, and contractiong the organization (pp 271-327).
- Guglielmi, D., Mazzetti, G., Villano, P. & Cantisano, G. T. (2018). *The impact of perceived effort-reward imbalance on workplace bullying: Also a matter of organizational identification*. Psychology, Health and Medicine 23(5): 511–16.
- Günther, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*

Psicologia: Teoria e Pesquisa 22(2): 201–9.

- Herr, R. M., Jos, A. B., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., Vianen, A. E. M. Van & Fischer, J. E. (2018). *Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation*. *Journal of Psychosomatic Research* 111(May): 15–21.
- Coelho, F. A., Jr.; Rêgo, M. C., Melo, M. C. de, Fogaça, N., Silva, A. R. da, Hollanda, P. P. T. M. de, Faiad, C. & Ramos, W. M. (2016). *Motivation to Learn and Distance Learning Programs: What Brazilian Workers Think about?* *Creative Education* 07(17): 2576–96.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*. *Journal of Applied Psychology* 76(5): 698–707.
- Lei n. 9.266, de 15 de março de 1996*. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/L9266.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9266.htm).
- Lei n. 12.830, de 20 de junho de 2013*. Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo Delegado de Polícia. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12830.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12830.htm).
- Bartłomiej, M. & Korytkowski, P. (2016). *Competence-based performance model of multi-skilled workers*. *Computers and Industrial Engineering* 91: 165–77.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & de Oliveira, C. A. A. M. (2019). *Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências*. *Gestão e Sociedade*, 13(34).
- Morais, P. A. de, & Oliveira, P. Martins-Silva de, (2018). *O Processo de Formação das Representações Sociais de Competência dos Profissionais de uma Instituição Federal de Ensino*. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2).
- Narashimhan, R.; Narayanan, S. & Srivasan, R. (2013). *Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact*. *Journal of Operations Management* 31 (236-247).
- Nordhall, O. & Knez, I. (2018). *Motivation and justice at work: The role of emotion and cognition components of personal and collective work identity*. *Frontiers in Psychology* 8(jan): 1–12.
- Pan, X., Mengyan C., Zhichao H., & Bi, W. (2018). *The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a*



- situational experiment*. *Frontiers in Psychology* 8(jan): 1–16.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília.
- Pires, E. M., Bianchi, G. & Quishida, A. (2017). *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities*. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. V. 21 (1): 41-61.
- Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2004). *Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos*. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 8 (1): 61–78.
- Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014*. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Recuperada de <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>.
- Portaria n. 9.003/2018-DG/PF, de 11 de dezembro de 2018*. Instituiu a ‘Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal’ e cria o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas. Recuperada de <http://www.pf.gov.br/institucional>
- Portaria n. 208/2006 – Ministério do Planejamento, de 25 de julho de 2006*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Recuperada de <https://www.legisweb.com.br/legislacao>
- Portaria n. 523/1989 – Ministério do Planejamento, de 28 de julho de 1989*. Aprova, na forma dos Anexos I e II, as características de classes pertinentes aos cargos de nível superior e médio da Carreira Policial Federal, do Departamento de Polícia Federal, de que tratam os Decretos-Leis ns. 2.251, de 26 de fevereiro de 1985 e 2.320, de 26 de janeiro de 1987. Recuperada de <https://www.lexml.gov.br>
- Secchi, L. (2009). *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. *RAP – Revista de Administração Pública*. V. 43 (2): 347-369.
- Schuster, M., Dias, V. & Battistella, L. (2014). *O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*: 28–38.
- Takey, S. M. & Carvalho, M. M. de (2015). *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*. *International Journal of Project Management*. V. 33(4): 784–96.
- Zapata-phelan, C. P, Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Livingston, B. (2009). *Procedural justice, interactional justice, and task performance : The mediating role of intrinsic motivation*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. V. 108: 93–

105.

## **8 APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – TERMO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**

Brasília, 2018

Prezado(a) Sr(a)

Vimos por meio desta convidá-lo a participar de pesquisa com roteiro semiestruturado, para fins de trabalho de pesquisa desenvolvido como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração – MPA da Universidade de Brasília.

Essa pesquisa tem por objetivo fornecer subsídios para o estudo sobre a percepção de efetividade da gestão por competências e será aplicada na Polícia Federal.

Sua participação consiste em responder a uma entrevista sobre sua experiência na implementação da gestão por competências

Esta entrevista faz parte do desenho metodológico do projeto de pesquisa cujo título é: PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PELOS POLICIAIS FEDERAIS, e tem entre seus objetivos apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão de pessoas na Polícia Federal.

Salientamos que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Pesquisadora

Gabriela Madrid Aquino

## APÊNDICE B –ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

#### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Fui alertado que não posso esperar benefícios pessoais advindos desta pesquisa.

Recebi os esclarecimentos necessários de que não existem possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificá-lo, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências durante a pesquisa, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza e o objetivo do referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Por estar assim ciente, assino, juntamente com a pesquisadora, o presente em (02) duas vias de igual teor.

( ) Autorizo a divulgação de meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar.

Brasília, outubro de 2018

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **APÊNDICE C –ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FASE QUALITATIVA**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

DATA: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

HORÁRIO DE INÍCIO: \_\_\_\_\_ HORARIO DE ENCERRAMENTO: \_\_\_\_\_

NOME ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

#### **1. CRIAÇÃO DE CONTEXTO**

- Apresentação da entrevistadora Gabriela Madrid Aquino
- Apresentação dos objetivos da entrevista e qual a motivação para a escolha da experiência no órgão em questão.
- Apresentar a carta e o termo de consentimento.
- Já agradecer a participação

#### **2) ROTEIRO DE PERGUNTAS**

Para as entrevistas, optou-se por solicitar aos(as) entrevistados(as) uma narrativa aberta sobre os eventos ocorridos no ambiente externo e interno e como os eventos afetaram a estratégia da organização. Essas perguntas não se fixaram em construtos específicos. Essa opção permite alto grau de liberdade ao entrevistado, sem forçá-lo a mais entendimento de construtos e modelos.

- a). Descreva brevemente sua trajetória profissional em especial na PF;
- b). Cite o que você considera imprescindível para o funcionamento da gestão por competências
- c). Relate como você entende que deveria ser um sistema de gestão por competências ideal
- d). Em que ponto você entende que se encontra hoje o processo de estruturação e desenvolvimento da gestão de competências na Polícia Federal?
- e). Quais são os desafios vividos para a implementação do projeto e o mapeamento de competências propriamente dito? Facilitadores? Barreiras?
- f). Qual a repercussão da implementação de um sistema de gestão por competências na organização?

g). Quais são os próximos passos para alcançarmos o pleno funcionamento da gestão por competências?

h) Como avalia a importância desse processo de gestão por competências para a organização?

## APÊNDICE D – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE QUALITATIVA

### QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Meu nome é Gabriela Madrid Aquino e sou mestranda em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de efetividade da gestão por competências.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de gestão por competências, e está composto por oito perguntas.

Percepção de efetividade diz respeito ao quanto os indivíduos percebem a gestão por competências como eficaz e geradora de insumos à gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal. Refere-se à percepção sobre como a gestão por competências é feita, bem como sobre sua qualidade e alinhamento com os demais sistemas de gestão de pessoas.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em responder a uma entrevista sobre sua experiência como estudioso do construto da gestão por competências

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa



## **APÊNDICE E – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE 1**

### **ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTAO POR COMPETENCIAS**

A seguir estão listadas frases relativas a gestão por competências.

Dê suas respostas avaliando a clareza do item, pertinência/importância e alinhamento com a definição operacional.

Dê suas respostas marcando o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

Item	O item é claro	O item é pertinente/ importante	O item é alinhado ao constructo
1 O atual levantamento de competências mapeadas na Polícia Federal é atualizado	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
2 A gestão de pessoas na Polícia Federal está orientada a promover o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
3 A gestão por competências encontra-se implementada na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
4 A gestão por competências na Polícia Federal causaria o melhor aproveitamento de minhas habilidades	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
5 A gestão por competências está trazendo resultados positivos para a Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
6 As competências adquiridas nas capacitações são valorizadas na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
7 Na Polícia Federal, os servidores policiais reconhecem a importância da gestão por competências	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
8 Na Polícia Federal, a avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
9 As necessidades de capacitações são identificadas através da gestão por competências na Polícia Federal?	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
10 O progresso na carreira policial federal é obtido por meio de práticas de gestão por competências	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
11 A Diretoria de Gestão de Pessoal divulga os resultados alcançados com a gestão por competências	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
12 As chefias na Polícia Federal realizam práticas de gestão por competências, como designação de tarefas aos servidores de acordo com sua formação e habilidades	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
13 A gestão por competências está alinhada com os valores organizacionais da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤

14	Na Polícia Federal, a gestão por competências contribui para a lotação de servidores adequadamente	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
15	Na Polícia Federal, a gestão por competências permite o aproveitamento de minhas habilidades nas funções que desempenho	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
16	Na Polícia Federal, a gestão por competências é considerada na designação de chefias	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
17	A gestão de pessoas na Polícia Federal me motiva a procurar me capacitar como Policial Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
18	A gestão de pessoas na Polícia Federal é satisfatória	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤



## APÊNDICE F – ROTEIRO PARA VALIDACAO POR JUIZES – FASE 2

### QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Meu nome é Gabriela Madrid Aquino e sou aluna do mestrado profissional em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de efetividade da gestão por competências.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de gestão por competências.

Percepção de efetividade diz respeito ao quanto os indivíduos notam a gestão por competências como eficaz e geradora de insumos à gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal. Refere-se à percepção sobre como a gestão por competências é realizada, bem como sobre sua qualidade e alinhamento com os demais sistemas de gestão de pessoas. Ainda, diz respeito ao planejamento das ações, a como as chefias participam do processo e de que forma a gestão por competências encontra-se embebida na cultura organizacional da Polícia Federal.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em responder cada item com base em sua experiência como estudioso do construto da gestão por competências

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa

## APÊNDICE G - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEPEGCO) APÓS VALIDAÇÃO POR JUÍZES – FASE 3

### QUESTIONÁRIO

Prezado Policial Federal,

Sou aluna do mestrado profissional em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB e estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de efetividade da gestão por competências.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de gestão por competências.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em responder cada item com base em sua experiência como estudioso do construto da gestão por competências

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato comigo pelo e-mail [gmaquino@ibest.com.br](mailto:gmaquino@ibest.com.br).

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.** As respostas serão analisadas em bloco, não havendo avaliação individual.

Agradeço pela atenção e pela sua participação.

**Gabriela Madrid Aquino**

[gmaquino@ibest.com.br](mailto:gmaquino@ibest.com.br)

[gabriela.gma@dpf.gov.br](mailto:gabriela.gma@dpf.gov.br)

Observações:

1 – O mestrado está sendo realizado na UNB, a partir de uma parceria da Academia Nacional de Polícia e aquela Instituição.

2 - Apesar de devidamente autorizada pela Diretoria de Gestão de Pessoal, não se trata de uma pesquisa vinculada àquela Diretoria. Os resultados da pesquisa serão encaminhados futuramente à Polícia Federal para as providências que a instituição entender cabíveis.

3 – A decisão de responder ou não à pesquisa não trará qualquer prejuízo pessoal ou profissional aos participantes.

## ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEPEGCO)

A seguir, encontram-se afirmativas relativas à percepção da efetividade da gestão por competências praticada na Polícia Federal.

### O que é percepção de efetividade da gestão por competências?

Percepção de efetividade diz respeito ao quanto os indivíduos notam a gestão por competências como eficaz e geradora de insumos à gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal. Refere-se à percepção sobre como a gestão por competências é realizada, bem como sobre sua qualidade e alinhamento com os demais sistemas de gestão de pessoas. Ainda, diz respeito ao planejamento das ações, a como as chefias participam do processo e de que forma a gestão por competências encontra-se embebida na cultura organizacional da Polícia Federal.

Dê suas respostas avaliando a clareza do item, pertinência/importância e alinhamento com a definição operacional, marcando o número que melhor reflete sua opinião. Os números da escala significam o seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

### Na Polícia Federal...

1. Minhas competências estão são mapeadas regularmente.	①②③④⑤
2. A gestão de pessoas está orientada a promover o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.	①②③④⑤
3. A gestão por competências encontra-se implementada.	①②③④⑤
4. A gestão por competências causaria o melhor aproveitamento de minhas habilidades	①②③④⑤
5. O sistema de gestão de pessoas traz resultados positivos.	①②③④⑤

6. As competências adquiridas nas capacitações são valorizadas.	①②③④⑤
7. Os servidores policiais são orientados sobre a importância e os benefícios da gestão por competências.	①②③④⑤
8. A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	①②③④⑤
9. As necessidades de treinamento são identificadas através da gestão por competências.	①②③④⑤
10. O progresso na carreira policial federal é obtido através de práticas de gestão por competências.	①②③④⑤
11. A gestão por competências é aplicada.	①②③④⑤
12. A Diretoria de Gestão de Pessoal divulga os resultados alcançados com a gestão por competências.	①②③④⑤
13. As chefias determinam tarefas aos servidores de acordo com sua formação.	①②③④⑤
14. A gestão por competências está alinhada com os valores organizacionais.	①②③④⑤
15. A gestão por competências contribui para a lotação de servidores adequadamente.	①②③④⑤
16. A gestão por competências permite o aproveitamento de minhas habilidades nas funções que desempenho.	①②③④⑤
17. A gestão por competências é considerada na designação de chefias.	①②③④⑤
18. A gestão por competências é considerada na promoção na carreira policial.	①②③④⑤
19. A gestão de pessoas motiva os servidores a procurar capacitações.	①②③④⑤
20. A gestão de pessoas é satisfatória.	①②③④⑤



## **APÊNDICE H - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (EPEPEGCO) APÓS VALIDAÇÃO POR JUÍZES – FASE 3**

### Itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

#### Justiça Distributiva – Jd

Jd-1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.

Jd-2. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.

Jd-3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.

Jd-4. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.

Jd-5. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.

Jd-6. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

#### Justiça Processual – Jp

Jp-1. A Polícia Federal procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.

Jp-2. A Polícia Federal dá oportunidade para os policiais recorrerem das decisões tomadas.

Jp-3. Através de representantes, a Polícia Federal possibilita a participação dos policiais quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política salarial.

Jp-4. A Polícia Federal estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

Jp-5. A Polícia Federal escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

Jp-6. Na Polícia Federal recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

Jp-7. Na Polícia Federal as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.

#### Justiça Interacional – Ji

Ji-1. Ao se relacionar com os policiais o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.

Ji-2. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.

Ji-3. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

Ji-4. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.

Ji-5. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.

Ji-6. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.

Ji-7. O meu chefe oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho

