



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

MAIRA GABRIELLA ARAÚJO CAETANO DE SOUZA VIANNA DE BRITO

**COMO ALTERAR A PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO? O PAPEL DAS
COMPETÊNCIAS POLÍTICAS NO COMPORTAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS
FEDERAIS**

BRASÍLIA

2021

MAIRA GABRIELLA ARAÚJO CAETANO DE SOUZA VIANNA DE BRITO

**COMO ALTERAR A PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO? O PAPEL DAS
COMPETÊNCIAS POLÍTICAS NO COMPORTAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS
FEDERAIS**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Orientação: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza

BRASÍLIA

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu orientador Igor Guevara Loyola de Souza, pela oportunidade de participar de um projeto de iniciação científica e pelo direcionamento dado ao estudo, além de estar sempre disponível para me auxiliar e guiar. Agradeço também a minha mãe, Teresinha Liliana, por me dar apoio e amor incondicional, sempre me incentivando a trilhar os melhores caminhos da vida. Por fim agradeço aos meus colegas do grupo de PIC, Susannah e Lucas por terem me auxiliado durante a elaboração deste e por terem feito essa jornada mais leve e divertida.

RESUMO

De acordo com Ferris (2007), competência política é um conjunto de características que surgiu há mais de duas décadas e é atribuída como um fator necessário para o bom desenvolvimento organizacional. Este estudo visou a aplicação de um questionário que verificasse as competências políticas, percepção de justiça organizacional e comprometimento afetivo de servidores públicos da administração brasileira tendo como objetivo geral explicar o efeito das competências políticas em nível individual na relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional em órgãos públicos brasileiros. A presente pesquisa, que possui abordagem quantitativa, foi a administração pública, contemplando órgãos localizados em todo Brasil. Esta amostragem foi definida por conveniência (Flick, 2012) e teve 100 respondentes. O instrumento passou por validação teórica, utilizando os seis critérios propostos por Pasquali (1999) e semântica. O mesmo também passou por uma análise de confiabilidade para validar fatores obtidos no questionário, também foi feita uma análise estatística descritiva de cada fator e a análise de moderação de competência política sobre a relação de justiça organizacional e comprometimento afetivo. Foi obtido como resultado a influência do fator sinceridade aparente na moderação entre comprometimento afetivo e justiça organizacional.

Palavras-chave: competência política; comprometimento afetivo; justiça organizacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
MÉTODO	13
RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES)	20
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICES	28

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil vem sofrendo diversas mudanças nos últimos anos, principalmente na gestão de seus órgãos. Pode-se dizer que esta necessidade de mudar a forma de gerir os órgãos públicos é influenciada pelos resultados positivos atingidos pelas organizações privadas. Dessa forma, o setor público busca, cada vez mais, aperfeiçoar a sua forma de gerenciar seus processos e oferecer soluções mais adequadas à sociedade (Santos, Pereira, Calbino, & Pimentel, 2010).

A necessidade de aperfeiçoamento surgiu pois a maioria dos estudos têm afirmado que o modelo burocrático não é o mais adequado e que, para se alcançarem eficiência, agilidade e flexibilidade na gestão pública, faz-se necessária a substituição da administração burocrática. (Bresser Pereira, 2017) Tal modelo é visto como excessivamente formalista, autocentrado, ineficiente e impessoal. (Secchi, 2009) O modelo burocrático possui como princípios orientadores a “profissionalização”, a “carreira”, a “hierarquia funcional”, a “impessoalidade”, o “formalismo”. Resumindo, isto é o “poder racional legal”. Com estes princípios, as seguintes características são ressaltadas: “controles administrativos a priori” e “controles rígidos de processos”. Já o modelo gerencial é diferente do modelo burocrático pela definição clara de objetivos, pela autonomia dos administradores para atingir os objetivos, pela descentralização da tomada de decisão e diminuição da hierarquia, além da adoção de formas mais flexíveis de gestão (Azevedo & Loureiro, 2003).

No Brasil, país com uma cultura altamente patrimonialista, a reforma gerencial de 1995 foi um marco na Administração Pública, pois promoveu uma mudança em toda a forma de gestão do governo, sendo sua implementação topo-descida centralizada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Esta reforma se inspira na administração das empresas privadas e visa dar condições plenas para o gestor público gerir sua organização com eficiência. O Plano Diretor da Reforma do Estado, introduzido pelo MARE, foi um documento apresentado pelo governo federal brasileiro em 1995, o qual possuía como principal objetivo a reforma da Administração Pública. Era esperado que este plano trouxesse maior autonomia às entidades públicas e eficiência na prestação dos serviços (Bresser Pereira, 2017).

A reforma gerencial de 1995 detinha três dimensões de atuação: uma institucional, outra cultural, e uma terceira, de gestão (Bresser Pereira, 2017). As organizações sociais, que

são organizações públicas não-estatais, financiadas pelo Estado, são exemplo da mudança institucional (esta priorizada pelo Mare). Este processo de transferência de serviços do Estado para o terceiro setor é chamado de “publicização”. Não menos importante, a mudança cultural diz respeito à extinção do patrimonialismo e à implementação do gerencialismo, não sendo necessária uma burocratização extrema para sanar o problema do patrimonialismo (ideia que muitas pessoas não defendiam e não achavam que era possível) (Araújo & Albuquerque, 2007).

Por fim, a dimensão da gestão se refere à implementação da reforma gerencial, com o foco de colocar em prática novas ideias gerenciais, dando maior qualidade ao serviço público, com um menor custo, tendo como resultado um melhor atendimento ao cidadão-cliente. Para isto, a implantação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não estatal, será a tarefa estratégica (Bresser Pereira, 2017).

Este movimento de mudança de estilo de gestão na Administração Pública culmina na institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) pelo decreto 5.707/06, o qual foi substituído pelo decreto 9.991/19. A PNDP institui a gestão por competências como modelo estratégico de gestão de pessoas. O aumento da responsabilidade dos dirigentes é a principal consequência deste modelo, sendo estes profissionais o grupo chave das capacitações no serviço público (Amaral, 2006).

A partir deste contexto de melhoria da eficiência, surge, na década de 80, a partir das pesquisas de Pfeffer (1981), o conceito de competência política. Entendia-se a competência política como uma característica individual que, ao ser empregada, retornava em um determinado poder, ao indivíduo, dentro da organização (PFEFFER, 1981).

Assim sendo, a partir da análise de estudos de Ferris (2007), a aplicação de competências políticas dentro do ambiente organizacional público pode gerar diversos benefícios. O presente estudo busca responder questões como, o que é competência política? Essa habilidade pode ser aplicada com eficiência dentro do funcionalismo público? Como desenvolver a competência política?

Este estudo possui, portanto, o objetivo geral de explicar o efeito das competências políticas em nível individual na relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional em órgãos públicos brasileiros. Os objetivos específicos deste estudo são: a)

traduzir a escala de competências políticas (em português); b) analisar o papel moderador das competências políticas.

Do gestor público se espera maior nível de competência de modo a melhorar a eficiência do Estado, ao ajustar os investimentos com a racionalização sustentável dos recursos públicos (Meier & O'Toole, 2012; Propheter, 2015; Salles & Villardi, 2017). Espera-se que os órgãos públicos sejam eficientes e atendam as necessidades da sociedade. Exige-se também um padrão de gestor público: alinhado a aspectos estratégicos, de mobilização das pessoas e políticos, ao contrário da visão tradicional de chefia, gerenciando tarefas administrativas e rotineiras (Kossova & Sheluntcova, 2016; Kovačič & Rus, 2015). Desenvolver as competências gerenciais, portanto, torna-se tarefa imprescindível para alavancar o desempenho dos órgãos públicos (Freitas & Odelius, 2017).

Reforça-se a importância do desenvolvimento de competências gerenciais, já que os treinamentos destas competências melhoram as medidas de resultados organizacionais (Lacerenza et al., 2017; Reyes et al. 2019). Dentre as diversas competências gerenciais existentes, destacam-se as competências políticas que são definidas como uma junção de diversas habilidades sociais que proporcionam a capacidade de entender efetivamente os outros no trabalho e utilizar este conhecimento para influenciá-los a agir de modo a melhorar objetivos pessoais ou organizacionais. Os indivíduos que possuem competências políticas combinam astúcia social com a capacidade de ajustar seus comportamentos a diferentes demandas, de uma maneira que pareçam sinceros, inspirem confiança e apoio, além de influenciar e controlar, efetivamente, as outras pessoas (Ferris et al., 2005). A relevância das competências políticas para a gestão na Administração Pública vem sendo explorada em estudos da ciência política (Kimura, 2014), bem como em estudos nacionais sobre desempenho das unidades de gestão de pessoas (Fonseca, 2016; Côrtes, 2017).

Estudos recentes mostram a contribuição das competências políticas de líderes para a efetividade da liderança destes, nas perspectivas de ganho de capital social, trocas sociais e gerenciamento de impressão. A efetividade da liderança inclui aspectos como resultados organizacionais, performance dos gestores e atitudes e desempenho no trabalho (Kimura, 2014). Um desses resultados é a diminuição da tensão no ambiente de trabalho (Hochwater et al., 2007) que em recente metanálise mostrou-se negativamente relacionado com as competências políticas (Summers, Munyon, Brouer, Pahng & Ferris, 2020). Contudo, ainda há

a necessidade de estudos empíricos que testem o efeito moderador das competências políticas nos resultados das organizações (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007; Kimura, 2014).

O comprometimento organizacional é um construto que representa uma reação global e sistêmica que os colaboradores possuem com a organização que trabalham, sendo o comprometimento afetivo o grau em que estes se identificam com as organizações e assumem os objetos destas como seus objetivos individuais (Allen & Meyer, 1990). Este é um dos fenômenos organizacionais mais estudados como análogo aos resultados organizacionais (Colquitt et al., 2001).

O comprometimento é uma medida afetada, principalmente, pela justiça organizacional. Há diversos estudos nacionais (Filenga & Siqueira, 2006; Rego, 2002; Rego & Souto, 2004) e internacionais que relacionam, empiricamente, os fatores de justiça organizacional com os fatores do comprometimento, sendo que os resultados demonstram forte relação entre estas variáveis (Colquitt et al., 2001). Contudo, ainda não há demonstração de como as competências políticas podem moderar a relação entre estas duas variáveis, principalmente em organizações que possuem baixa percepção de justiça entre seus colaboradores.

Tão pouco há a demonstração de como as competências políticas (além de resultados para as equipes) podem contribuir com a carreira dos gestores públicos. A investigação empírica do efeito das competências políticas dos gestores na relação entre justiça e comprometimento organizacional é relevante na Administração Pública brasileira, marcada por diferenças estruturais, políticas e salariais entre os órgãos públicos dos três poderes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste referencial teórico é realizada a explicação dos fenômenos justiça organizacional e comprometimento organizacional, além das formas como são operados e instrumentalizados na literatura. Após esta demarcação, será apresentada a competência política como constructo multidimensional. A relação da competência política com justiça e comprometimento ocorrerá por meio da elaboração das hipóteses de pesquisa, as quais nortearão este projeto.

2.1 Justiça Organizacional e Comprometimento Organizacional

A Psicologia Social da Justiça é um campo autônomo dentro da Psicologia Social desde 1960, com o enfoque em entender o comportamento humano no trabalho a partir da relação entre crenças, valores e sentimentos sobre o que é justo ou injusto. Esta percepção dos colaboradores - do que é justo ou injusto no ambiente organizacional - impactará o desempenho das organizações (Assmar et al., 2005). A justiça organizacional é um fenômeno formado por três dimensões: a) justiça distributiva, b) justiça procedimental, c) justiça interacional (interpessoal e informacional) (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001).

Equidade é a palavra-chave para o entendimento do que é a justiça distributiva. Esta coloca que uma distribuição é justa se a razão entre as entradas e os resultados é igual a outros com quem o colaborador se compara. Não sendo igual, há inequidade, gerando tensão no ambiente de trabalho. Por exemplo, os colaboradores relacionam sua experiência, formação e responsabilidade (entradas) com o salário de colegas que possuem estes mesmos inputs. Caso ganhem menos (resultados), há a percepção de injustiça (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001; Rego, 2002).

Já a justiça processual está focada nos processos ou procedimentos de trabalho. Independentemente dos resultados, acredita-se que se os critérios e procedimentos forem bem estabelecidos, há percepção de justiça, mesmo que as pessoas estejam em situação inferior (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Um exemplo pode ser a reposição de uma função gerencial, em que concorram colaboradores e pessoas externas à organização. Para assumir a vaga, colaboradores e pessoas externas devem passar pelas mesmas etapas de seleção para ocupar a vaga. Um colaborador, já membro da organização e que não assumiu a vaga (mesmo sabendo da sua capacidade de realizar tal função), pode achar o processo de seleção justo, desde que obedecidos os critérios definidos neste procedimento.

Por fim, a justiça interacional está relacionada ao tratamento interpessoal nas relações de troca entre as pessoas na organização. Enquanto a justiça processual se refere ao grau com que processos formais são usados na organização, a justiça interacional está relacionada ao modo como estes procedimentos são postos em prática (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001). A justiça interacional é uma dimensão afetiva da justiça organizacional (Rego, 2002) e que se divide em justiça interpessoal e informacional. A primeira reflete o grau com que as pessoas são tratadas com dignidade, respeito e educação por gestores e colegas de trabalho. A segunda foca nas explicações fornecidas às pessoas sobre o porquê

dos procedimentos serem usados de certa maneira ou os resultados serem distribuídos daquela forma (Colquitt et al., 2001).

Como antecedentes de justiça organizacional investigados na literatura, destacam-se: mudanças organizacionais, cultura, comportamento de líderes, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e processos de seleção (Assmar et al., 2005). A literatura acadêmica traz como principais consequências da justiça organizacional a satisfação, motivação, produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, intenção de rotatividade, absenteísmo, confiança nos gestores e pares, comportamentos de retaliação e comprometimento organizacional (Assmar et al., 2005). Este último (comprometimento organizacional) é bastante estudado, porém com resultados contraditórios. Em metanálise realizada com estudos de justiça organizacional, destacam-se a justiça procedimental e a distributiva como principais fatores que impactam o comprometimento organizacional (Colquitt et al., 2001).

O comprometimento organizacional é um construto multidimensional e suas dimensões mais comuns são: a) comprometimento afetivo, b) comprometimento normativo e c) comprometimento instrumental (Allen & Meyer, 1990). O primeiro (comprometimento afetivo) se refere ao grau em que o funcionário está identificado e envolvido emocionalmente na organização. É expressado pela vontade de querer permanecer na organização. O segundo (normativo) é caracterizado pelo grau em que o colaborador se sente obrigado (dever moral) a continuar na organização. É o sentimento de que deve permanecer, ao contrário da vontade de querer permanecer, expressa no comprometimento afetivo. Por fim, o comprometimento instrumental é uma relação de “custo-benefício” analisada pelo colaborador. Este permanece na organização por necessidade, pois os custos vinculados à sua saída são altos (Allen & Meyer, 1990; Jesus & Rowe, 2015; Rego, 2002).

Em meta-análise sobre as relações dos tipos de comprometimento organizacional com antecedentes, correlatos e consequente, observou-se resultados com efeito moderado e positivo entre a percepção de justiça organizacional e o comprometimento afetivo e normativo. Já o comprometimento instrumental apresenta baixa ou nenhuma relação com justiça organizacional (Jesus & Rowe, 2015; Meyer et al., 2002). Um dos efeitos que pode influenciar na percepção de custo-benefício - colocada pelo comprometimento instrumental - são as competências políticas dos gestores, já que os indivíduos politicamente qualificados têm um estilo pessoal despretensioso e convincente que exerce uma influência poderosa

sobre os outros ao seu redor. A influência interpessoal permite que as pessoas se adaptem e calibrem seu comportamento em diferentes situações para obter as respostas desejadas de outras pessoas (Ferris et al., 2007). Ou seja, gestores competentes politicamente podem influenciar seus colaboradores a se comprometerem mais com a organização, ao passarem a mensagem de que não há opção melhor de trabalho em outras organizações. No caso do serviço público, este fator torna-se mais relevante ao observar diferenças salariais e de recompensas entre carreiras de poderes distintos.

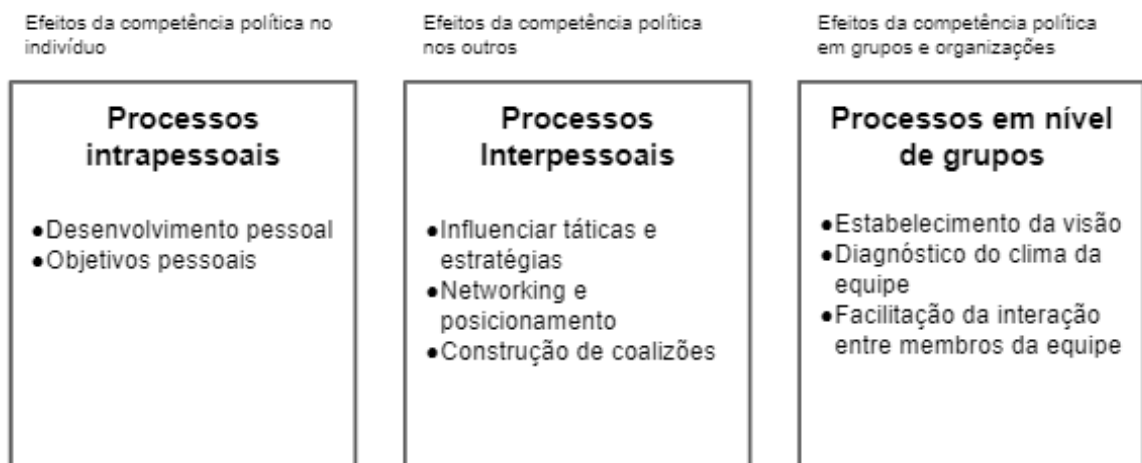
2.2 Competências políticas

As competências políticas apresentam diversas dimensões na literatura, sendo as principais: a) astúcia social, b) influência interpessoal, c) habilidade em estabelecimento de networking e d) sinceridade aparente. A astúcia social diz respeito à habilidade de se observar os outros, entender suas interações sociais e interpretar seus comportamentos. A pessoa com esta habilidade demonstra sensibilidade com os outros. A influência interpessoal é entendida como flexibilidade, em que um indivíduo influencia os outros fortemente com um estilo pessoal convincente. Já a habilidade em estabelecer redes de relacionamento diz acerca do desenvolvimento de contatos com diversas pessoas, gerando ganhos pessoais e organizacionais aos indivíduos. Por fim, a sinceridade aparente diz acerca do indivíduo com competência política ser visto como autêntico, sincero e genuíno (Ferris et al., 2007).

Indivíduos que possuem competências políticas podem gerar efeitos e benefícios para si próprios, para suas equipes e pares, além de gerar resultados em nível organizacional (Ferris et al., 2007; Kimura, 2014). A Figura 1 demonstra os resultados da competência política em diversos níveis.

Figura 1

Estrutura teórica de competências políticas



Ao que concerne este estudo, competências políticas afetam o desempenho do grupo e das organizações (Ferris et al., 2007). Efeitos das competências políticas foram identificados na melhoria do desempenho das equipes (Batt & Appelbaum, 1995). Estudos em gestão de pessoas (Fonseca, 2016; Côrtes, 2017) apontam para desempenhos superiores de unidade de recursos humanos a partir das competências políticas de seus gestores. Kimura (2014) coloca como agenda de pesquisa, em sua revisão de literatura, que estudos sobre competências políticas devem focar em situações que estas moderam a relação entre outras variáveis, aumentando ou enfraquecendo a relação entre estas. A partir destas reflexões e da situação da Administração Pública brasileira, propõe-se que

H1: A competência política dos gestores modera a relação de justiça e comprometimento, aumentando o comprometimento em organizações com baixa percepção de justiça e aumentando a percepção de justiça interacional.

3 MÉTODO

O lócus da presente pesquisa, que possui abordagem quantitativa, foi a administração pública, contemplando órgãos localizados em todo Brasil. Esta amostragem foi definida por conveniência (Flick, 2012). O estudo foi dividido em etapas, para facilitar a elaboração do cronograma e das técnicas de pesquisa. A Tabela 1 mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Tabela 1

Procedimentos metodológicos

Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Quantitativa	Inventário de competência política (Ferris et al., 2005); Escala de justiça organizacional (Gomide-Júnior e Siqueira, 2008) e Escala de Comprometimento Afetivo (Maia, 2014)	Não probabilística por acessibilidade	Servidores públicos municipais, distritais, estaduais e federais.	Estatística descritiva e inferencial (Regressão Linear, Teste-T e Mann Whitney)

O instrumento para a realização da pesquisa foi um questionário fechado dividido em 4 partes principais. Assim, na primeira parte do questionário foram abordados dados demográficos dos respondentes (idade, gênero, grau de escolaridade, renda familiar, local de trabalho e tipo de cargo que o entrevistado ocupa atualmente na organização).

Em seguida, o questionário aborda 3 (três) medidas: competências políticas (Ferris, 2007), como demonstrado nos apêndices A, B e C, comprometimento afetivo (Maia, 2014), conforme apêndice D e percepção de justiça organizacional (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001; Gomide-Júnior e Siqueira, 2008), conforme apêndices E, F e G, onde os servidores realizaram uma autoavaliação. A escala de competências políticas de Ferris possui 18 itens que apresentam as dimensões literárias de: a) astúcia social, b) influência interpessoal, c) habilidade em estabelecimento de networking e d) sinceridade aparente. A escala de percepção de justiça organizacional possui três fatores: a) justiça interacional, b) justiça procedimental e c) justiça distributiva, e o questionário contém vinte itens. Por fim, a escala de comprometimento afetivo possui somente um fator e sete itens.

A medida de competências políticas foi o inventário de competência política (Ferris et al., 2005), que já foi utilizado em estudos entre diversas culturas (como China, Alemanha, Turquia, Rússia e EUA), mostrando consistência e adequação aos diversos cenários e idiomas (Lvina et al., 2012). A medida de comprometimento afetivo no ambiente de trabalho foi desenvolvida por Maia (2014), e a medida de justiça organizacional foi desenvolvida por Gomide-Júnior e Siqueira (2008).

Os instrumentos de comprometimento afetivo e percepção de justiça organizacional já se encontravam em português, no entanto o questionário de competências políticas não.

Assim, foi feita uma tradução utilizando o método de back translation, que consiste em traduções para o idioma estudado e retradução para o idioma original (Cassepp-Borges, Balbinotti & Teodoro, 2010). O início do processo de tradução consistiu em reunir todos os itens em inglês e traduzir para o português. Primeiramente, foi feita a tradução do inglês para o português dos 18 itens do instrumento pela própria pesquisadora. Em seguida, os itens traduzidos foram enviados a um grupo de estudantes e pesquisadores para que os mesmos realizassem a tradução do português para o inglês, para a verificação de semelhança e possíveis erros. Ao receber os itens novamente, foi realizado um processo de validação, correspondência e correção de erros de português e por exemplo, itens diferentes que apresentavam a mesma ideia principal ao serem traduzidos para o português.

Ao fim, antes de submeter o instrumento aos juízes (para validação teórica), os itens foram analisados a partir de seis critérios propostos por Pasquali (1999) – simplicidade, clareza, relevância, precisão, variedade e modalidade. O critério de simplicidade propõe que cada item deve expressar uma única ideia. O item tem que apresentar uma ideia simples e pontual para evitar confusões ao ser respondido. O critério de clareza aponta que o item deve ser inteligível até para o estrato mais baixo da população alvo. Já relevância expõe a consistência do item com o fator latente definido, além de ser coerente com os outros itens que se referem ao mesmo traço. O critério de precisão expressa que o item deve ter uma posição definida no contínuo, distinguindo-se de outros itens que cobrem o mesmo contínuo. O critério de variedade coloca que os itens não devem variar a linguagem a fim de não confundir o respondente. Por fim, a modalidade propõe que não se deve utilizar expressões extremadas, como “excelente” e “péssimo”. A intensidade da reação do sujeito é atribuída na escala da resposta.

Após a tradução reversa e a validação semântica, testou-se a operacionalização do instrumento no Google Forms e, em seguida, procedeu-se com a divulgação deste em plataformas on-line e redes sociais (WhatsApp, Facebook e Instagram), com o objetivo de atingir servidores públicos. A divulgação do formulário começou em 4 de maio de 2021 e seu fim em 14 de junho de 2021. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade.

A amostra da pesquisa foi composta por 100 servidores públicos, sendo 49% homens e 51% mulheres. Quanto à sua auto declaração racial, 59 (59%) dos respondentes se auto declararam como brancos, 35 (35%) se declararam como pardos, 4 (4%) se declararam como pretos e 2 (2%) se declararam como amarelos. Quanto a idade, a média geral dos

respondentes é de, aproximadamente, 45 anos. A respeito do estado civil, 55 (55%) dos respondentes se declararam casados; 25 (25%) se declararam solteiros; 12 (12%) são divorciados; 6 (6%) declararam estar em uma União Estável e 2 (2%) declararam serem viúvos. Quanto à escolaridade dos respondentes, 6 (6%) possuem apenas o ensino médio completo, 53 (53%) possuem especialização, 27 (27%) possuem ensino superior completo, 10 (10%) possuem mestrado, (3%) possuem doutorado e por fim 1 (1%) possui ensino fundamental completo.

Já os estados brasileiros de trabalho dos respondentes foi bem diversificado, mas sendo a maioria, cerca de 90 (90%) do Distrito Federal, 2 (2%) de Minas Gerais, 2 (2%) do Rio de Janeiro, 2 (2%) de Goiás, 1 (1%) de Tocantins, 1 (1%) de São Paulo, 1 (1%) do Espírito Santo e 1 (1%) da Paraíba.

De acordo com a média renda mensal familiar bruta dos respondentes é de R\$ 12.224,00. Cerca de 32 (32%) respondentes possuem renda familiar de até R\$ 7.000,00 44 (44%) possuem renda mensal familiar de R\$ 7.001,00 até R\$15.000,00 e 24 (24%) tem renda familiar mensal de R\$ 15.001,00 a R\$ 40.000,00.

Em termos de classificação de cargos que ocupam atualmente no funcionalismo público, 67% são somente servidores e não ocupam cargos de gestão, 32% ocupam cargos de gestão (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe do setor, Chefe De serviço, entre outros similares) e 1% ocupa cargos de alta gestão. Por fim, foram recolhidos dados sobre a classificação do órgão, sendo 80 (80%) respondentes servidores federais, 18 (18%) servidores estaduais e 2 (2%) servidores municipais. Ressalta-se que casos foram excluídos da amostra apenas se: a) estivessem duplicados; b) não tivessem consentido com a participação na pesquisa. Outras variáveis foram ajustadas, por exemplo a variável "órgão em que trabalha", no qual havia divergência na escrita de cada participante, como escrita somente com letras maiúsculas, ou minúsculas e/ou siglas. Na coluna tempo de trabalho, por exemplo, foi solicitado que os respondentes que trabalhassem a menos de um ano na empresa, respondessem 0 e, acima de um ano, respondessem o ano correto.

Tendo como origem esta amostra, em seguida serão expostos e apresentados os resultados alcançados através desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Confiabilidade

Como parâmetro para validar a confiabilidade dos fatores obtidos no questionário, calculou-se o valor do Alfa de Cronbach, conforme apresentado na Tabela X.

Tabela 2

Confiabilidade das medidas

Escala	Fatores	α	Intervalo de Confiança
Competência política	Habilidade de Networking	0,74	0,65 - 0,81
	Influência Interpessoal	0,69	0,57 - 0,78
	Astúcia Social	0,76	0,68 - 0,82
	Sinceridade Aparente	0,67	0,54 - 0,77
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	0,92	0,91 - 0,95
Justiça Organizacional	Justiça Distributiva	0,95	0,93 - 0,96
	Justiça Interacional	0,94	0,92 - 0,96
	Justiça Procedimental	0,88	0,84 - 0,91

Os valores do alfa de Cronbach podem variar de 0 a 1,0. Quanto mais próximo um indicador estiver de 1, maior confiabilidade existe entre estes indicadores (Hair Junior et al., 2005). Field (2020) afirma que valores do alfa de Cronbach acima de 0,7 demonstram que o instrumento é confiável.

Pode-se observar que a maioria dos fatores está acima de 0,7, ou seja, infere-se que o questionário é confiável. No entanto, alguns fatores estão com valores um pouco inferiores a 0,7, ainda assim considera-se os resultados satisfatórios tendo em vista que os valores dos mesmos estão dentro do intervalo de confiança.

4.2 Análise Descritiva

A Tabela 2 apresenta os resultados das médias e desvio padrão dos fatores abordados na pesquisa.

Tabela 3

Estatística descritiva dos fatores

Fatores	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Habilidade de Networking	3,698	0,736
Influência Interpessoal	4,170	0,600
Astúcia Social	3,970	0,667
Sinceridade Aparente	4,397	0,574

Comprometimento Afetivo	3,795	0,954
Justiça Distributiva	3,385	1,112
Justiça Interacional	3,707	1,113
Justiça Procedimental	3,004	0,944

Pode-se observar que os fatores: Influência Interpessoal (M= 4,170; DP= 0,600), Astúcia Social (M=3,970; DP= 0,667) e Sinceridade Aparente (M= 4,397; DP=0,574) obtiveram as maiores médias e que são derivadas da área de competência política.

A respeito do constructo competência política uma média é considerada alta a partir de 4,5; de 2,5 a 4,5 é considerada mediana, e abaixo de 2,5 é considerada baixa (Bastos & Aguiar, 2015). Portanto, pode-se afirmar que todas as médias foram medianas superiores, pois excedem a média de 2,5. Já a média de comprometimento afetivo foi considerada mediana (Bastos e Aguiar, 2015). De acordo com Siqueira (2008), os valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão por parte do empregado - o caso, servidor público - quanto ao seu vínculo afetivo com o órgão. E, por fim, a média de percepção de justiça no trabalho é considerada baixa, ou seja, é uma percepção frágil pois se enquadra 1 e 3,9.

Foi realizada uma análise de moderação com o objetivo de investigar em que medida os fatores de competência política moderavam a relação entre percepção de justiça e comprometimento afetivo, correspondendo à hipótese da pesquisa. Os resultados da moderação foram detalhados na Tabela 3.

Tabela 4

Moderação de competência política sobre a relação de justiça organizacional e comprometimento afetivo

Fatores	Erro Padrão	Padronizado	t	p
Just. Distributiva*Habilidade de Networking	0,103	0,049	0,542	0,589
Just. Processual*Habilidade de Networking	0,122	0,122	1,049	0,297
Just. Interacional*Habilidade de Networking	0,152	-0,080	-0,670	0,504
Just. Distributiva*Influência Interpessoal	0,142	0,044	0,440	0,661
Just. Processual*Influência Interpessoal	0,146	0,005	0,043	0,966
Just. Interacional*Influência Interpessoal	0,202	-0,047	-0,378	0,706
Just. Distributiva*Astúcia Social	0,113	-0,069	-0,783	0,436
Just. Processual*Astúcia Social	0,138	0,261	1,979	0,051
Just. Interacional*Astúcia Social	0,190	-0,175	-1,317	0,191
Just. Distributiva*Sinceridade Aparente	0,166	0,023	0,247	0,805

Just. Processual*Sinceridade Aparente	0,153	-0,082	-0,758	0,450
Just. Interacional*Sinceridade Aparente	0,225	0,247	2,135	0,035

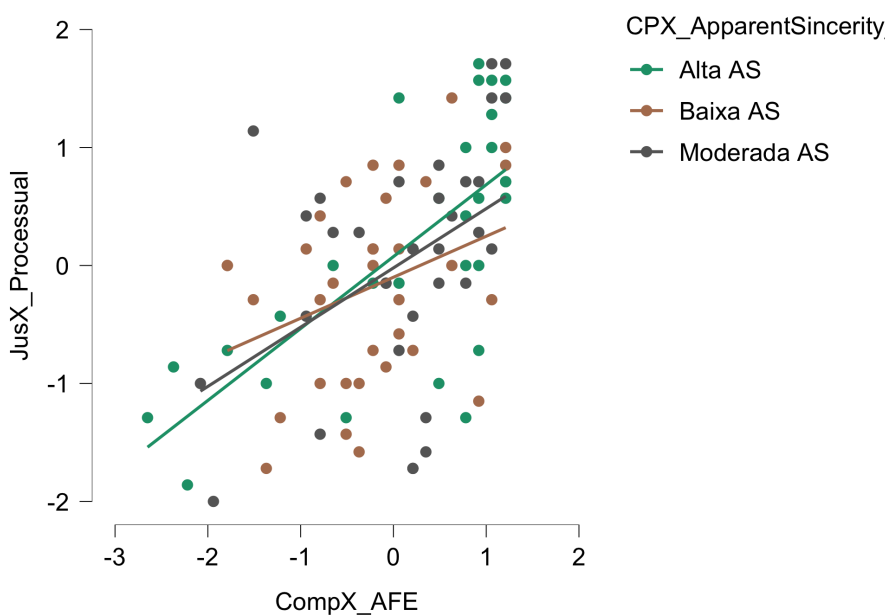
Conforme a Tabela 4, apenas a interação entre Justiça Processual e Sinceridade Aparente apresentou efeito estatisticamente significativo, indicando a presença de moderação. As demais moderações entre os fatores não apresentaram valores significativos. Dessa forma, não há como afirmar que os mesmos influenciam no comprometimento afetivo dos funcionários públicos.

Para melhor compreender o efeito da moderação, a variável moderadora foi dividida em três partes, adotando os pontos de corte: 16% inferior, 50% mediano e 84% superior (Hayes, 2018). Os 16% dos casos inferiores foram definidos como "baixa competência política". Os 50% medianos foram relatados como competência política moderada e então os 84% referem-se à "alta competência política".

A Figura 1 apresenta a relação de moderação dos fatores de Justiça Processual e Comprometimento Afetivo. O mesmo tem como componentes os fatores: Justiça Processual e Comprometido Afetivo e o Moderador Sinceridade Aparente.

Figura 2

Moderação de Sinceridade Aparente na relação entre Justiça Procedimental e Comprometimento Afetivo



Pode-se analisar que quanto maior a competência política do servidor, maior o efeito que esta causa na relação entre justiça e comprometimento. Tanto a baixa sinceridade aparente, quanto a moderada e a alta influenciam na relação de justiça e comprometimento, sendo esta relação positivamente correlacionada.

Ademais, quanto maior a autoavaliação do servidor público sobre a competência política de sinceridade aparente, maior é o efeito na relação. Observa-se que a baixa sinceridade aparente, aumenta o efeito. A moderada sinceridade aparente, aumenta um pouco mais e a alta sinceridade aparente, aumenta ainda mais o efeito.

Pode-se observar uma análise de 8 hipóteses de competências políticas no estudo "Development and Validation of the Political Skill Inventory" de Ferris et al. (2014). No mesmo, tem-se a Hipótese 1 afirmando a relação entre automonitoramento e conscienciosidade com competência política que, posteriormente, é previamente confirmada. Assim sendo, o presente estudo também apresenta relação de moderação entre fatores de competência política e diferentes variáveis.

Dessa forma, é possível visualizar a relação entre competências políticas e a percepção individual de cada servidor, pois ao desenvolver o melhor gerenciamento de competências políticas será possível usar tais habilidades como um aliviador de tensão e estresse no ambiente de trabalho (Ferris et al., 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES)

O crescimento profissional e pessoal dentro do funcionalismo público é um tema recorrente e relevante e por isso é necessário que os servidores públicos se atualizem e demonstrem formas eficientes de melhorarem o processo de gestão pública (Appugliese, 2010).

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo explicar o efeito das competências políticas em nível individual na relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional em órgãos públicos brasileiros. Os objetivos específicos deste estudo são: a) traduzir a escala de competências políticas (em português); b) analisar o papel moderador das competências políticas.

É relevante apontar que, a escala de competência política foi traduzida utilizando-se a técnica de *back translation* e posteriormente, por meio dos índices de confiabilidade e das

hipóteses, apresentando indícios de validade. Após o processo de tradução e aplicação do questionário, os dados da amostra foram analisados por estatística descritiva, análise de confiabilidade e moderação (regressão linear). Após tais análises, foi possível perceber quais fatores apresentavam (ou não) relação de moderação. A análise de moderação foi feita para verificar se as dimensões de cada constructo se influenciam, para assim poder explicar o efeito de competências políticas em nível individual juntamente com justiça organizacional e comprometimento afetivo organizacional.

Considera-se assim que o objetivo proposto foi atingido, mesmo com fatores limitantes como a qualificação de amostra (adequada quantitativamente para as análises estatísticas, mas restrita em abrangência de servidores públicos).

Como agenda futura, recomenda-se expandir o desenvolvimento de estudos voltados para o área de competências políticas por meio da replicação do mesmo em empresas privadas de grande porte e/ou em outros órgãos públicos. Outra sugestão é aprimorar a atual pesquisa relacionando competência política com outros constructos, como por exemplo, clima organizacional e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Commitment Scale. *PsycTESTS Dataset*.
doi:10.1037/t10034-000
- Amaral, H. K. D. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 54, no. 1, 47-61
- Araújo, A., & Albuquerque, L. G. (2007). Gestão por Competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. *Desenvolvimento em Questão*, 5(10), 97-125.
- Assmar, E. M. Ferreira, M. C., & Souto, S. D. (2005, 12). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 18(3), 443-453.
doi:10.1590/s0102-79722005000300019
- Azevedo, C. B. D., & Loureiro, M. R. (2003). Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 54, no. 1, 47-61
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits?. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353-378.
- Brasil (2019). DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>.
- Bresser-Pereira, L. C. (2017, 02). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista De Administração Pública*, 51(1), 147-156. doi:10.1590/0034-7612166376
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A., & Teodoro, M. L. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. *Instrumentação*

psicológica: Fundamentos e práticas, 506-520.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Côrtes, F. G. (2017). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades. Universidade de Brasília. Tese de Doutorado.
- De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Ahmad, H. N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: Roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of psychology*, 153(5), 507-527.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewe, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Pub.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007, 06). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320. doi:10.1177/0149206307300813
- Field, A. P. (2004). *Discovering statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for beginners*. SAGE.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *RAUSP MANAGEMENT JOURNAL*, 41(4), 431-441.
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. (2016, 10). Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. *Revista Eletrônica Científica Da UERGS*, 2(2), 117. doi:10.21674/2448-0479.22.117-133
- Freitas, P. F., & Odélius, C. C. (2017, 12). Escala de Competências Gerenciais em Grupos de

Pesquisa. *Revista De Administração FACES Journal*, 16(4), 45-65.
doi:10.21714/1984-6975faces2017v16n4art4134

Gomide-Junior, S., & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, 247-263.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hayes, A. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach. Guilford Press.

Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388.

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142.

Jesus, R. G., & Rowe, D. E. (2015, 07). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: O papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218.
doi:10.18089/tms.2015.11226

Kimura, T. (2014, 06). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for

Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332.
doi:10.1111/ijmr.12041

Kossova, T., & Sheluntcova, M. (2016, 04). "Evaluating performance of public sector projects in Russia: The choice of a social discount rate". *International Journal of Project Management*, 34(3), 403-411. doi:10.1016/j.ijproman.2015.11.005

Kovačič, H., & Rus, A. (2015, 03). Leadership Competences in Slovenian Health Care / Vodstvene Kompetence V Slovenskem Zdravstvu. *Slovenian Journal of Public Health*, 54(1), 11-17. doi:10.1515/sjph-2015-0002

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017, 12). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. doi:10.1037/apl0000241

Legge, K. (2005). *Human resource management: Rethorics and realities*. Palgrave Mcmillan.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange*, 27-55.
doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y., Liu, J., Atay, S. Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 171-191.

Maia, L. G. (2014). *Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers* (Tese de Doutorado). Departamento de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Meier, K. J., & O'toole, L. J. (2012, 12). Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships. *Journal of*

Public Administration Research and Theory, 23(2), 429-456.
doi:10.1093/jopart/mus057

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002, 08). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Pasquali, L. (2009). *Psicometria teoria dos testes na psicologia e na educação*. Vozes.

Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Silva, D. M. L. D. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 04-24.

Propheter, G. (2015, 08). Managerial Experience and Organizational Performance: A 15-Year Panel Study of Local Assessors. *Public Administration Review*, 76(3), 438-446. doi:10.1111/puar.12440

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Sage Publications.

Rego, A. (2002, 08). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista De Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241. doi:10.1590/s1415-65552002000200012

Rego, A., & Souto, S. (2004, 09). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista De Administração De Empresas*, 44(3), 30-43. doi:10.1590/s0034-75902004000300004

Reyes, D. L., Dinh, J., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2019). The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101311.

Salles, M. A. S. D, & Villardi, B. Q. (2017, 06). O desenvolvimento de competências gerenciais

na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista Do Serviço Público*, 68(2). doi:10.21874/rsp.v68i2.795

Santos, A., Pereira, R. D., Calbino, D., & Pimentel, T. D. (2010, 07). Importação de técnicas de recursos humanos: Problema ou solução? DOI:10.5007/2175-8077.2010v12n26p144. *Revista De Ciências Da Administração*, 12(26). doi:10.5007/2175-8077.2010v12n26p144

Siqueira, M. M., (1995). Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Universidade de Brasília. Tese.

Summers, J. K., Munyon, T. P., Brouer, R. L., Pahng, P., & Ferris, G. R. (2020). Political skill in the stressor-strain relationship: A meta-analytic update and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 103372.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

APÊNDICES

Apêndice A - Competências Políticas I

Meu Drive - Google Drive

docs.google.com

Competências Políticas - Formulários Google

Competências Políticas

Perguntas Respostas

Seção 9 de 9

Competências Políticas

Esta parte do questionário é uma AUTOAVALIAÇÃO sobre as suas Competências Políticas.

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

1. Eu gasto muito tempo no trabalho criando conexões com outras *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2. Faço a maioria das pessoas ao meu redor se sentirem *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3. Me comunico efetivamente com outras *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. Desenvolvo bons relacionamentos com as pessoas do *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. Eu entendo as pessoas muito *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6. Construo relacionamentos com pessoas influentes dentro do *

1 2 3 4 5

Apêndice B - Competências Políticas II

Meu Drive - Google Drive

docs.google.com

Competências Políticas - Formulários Google

Competências Políticas

Perguntas Respostas

7. Eu percebo o que motiva as *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8. Sou verdadeiro nas minhas ações ao me comunicar com os *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

9. Eu possuo uma rede de contatos no trabalho que me apoia quando preciso *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10. Conheço pessoas importantes no meu *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11. Eu passo muito tempo no trabalho desenvolvendo conexões com outras *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12. Eu faço as pessoas gostarem de *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. As pessoas acreditam que eu sou *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. Demonstro interesse genuíno nas *

1 2 3 4 5

Apêndice C - Competências Políticas III

docs.google.com

Competências Políticas

Perguntas Respostas 1/10

14. Demonstro interesse genuíno nas

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. Eu uso minha rede de contatos para lidar com problemas de

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16. Eu tenho uma boa intuição de como me apresentar para os

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17. Adoto atitudes certas para influenciar as

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18. Eu presto atenção nas expressões faciais dos

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 5

Comprometimento Afetivo

Esta parte do questionário visa identificar seus afetos sobre a organização.

Avale cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte do órgão onde

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Apêndice D - Comprometimento Afetivo

docs.google.com

Competências Políticas

Perguntas Respostas 1/10

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte do órgão onde

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esse órgão como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. O órgão em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. Sinto os objetivos de meu órgão como se fossem os

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6. Esse órgão tem um imenso significado pessoal

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pelo órgão onde trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Apêndice E - Percepção de Justiça Organizacional I

docs.google.com

Competências Políticas

Perguntas Respostas 1/5

Seção 5 de 5

Percepção de Justiça Organizacional

Esta parte do questionário visa identificar sua percepção sobre aspectos do seu trabalho.

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda de afirmação do item. Quanto mais próxima de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

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

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3. Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que realizo.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. Se considero os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Apêndice F - Percepção de Justiça Organizacional II

docs.google.com

Competências Políticas

Perguntas Respostas 1/5

7. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar decisões.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

9. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como salários e benefícios.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12. Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados às decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Apêndice G - Percepção de Justiça Organizacional III

docs.google.com

Competências Políticas

Perguntas Respostas 1/1

14. O meu chefe supera os favorecimentos pessoais ao se relacionar com os

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. O meu chefe considera o meu ponto de vista ao tomar

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17. O meu chefe se preocupa com os meus

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18. O meu chefe me trata com sinceridade e

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

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

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

20. O meu chefe fornece justificativas adequadas sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente