

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

EDUARDO HENRIQUE BRANDÃO NOGUEIRA

AS COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR PÚBLICO E SEUS IMPACTOS

**VITÓRIA
2023**

EDUARDO HENRIQUE BRANDÃO NOGUEIRA

AS COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR PÚBLICO E SEUS IMPACTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes.

**VITÓRIA
2023**

EDUARDO HENRIQUE BRANDÃO NOGUEIRA

AS COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR PÚBLICO E SEUS IMPACTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 07 de março de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof° Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES

Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof° Dra.: ARILDA MAGNA TEIXEIRA CAMPAGNARO

Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof° Dra.: LUCILAINE MARIA PASCUCI

Universidade Federal do Estado do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por sua infinita bondade e cuidado.

À minha querida esposa Ananda Brandão, por todo o apoio e compreensão.

Aos meus pais Izabel e João, pelo apoio e incentivo que sempre me deram.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo companheirismo, convívio e crescimento em algumas calorosas discussões.

Ao professor Emerson Mainardes pela valiosa orientação, cordialidade, paciência, profissionalismo e por todo o incentivo buscando extrair o meu melhor.

“Não há maior obstáculo ao conhecimento do que o orgulho, e nenhuma condição mais essencial do que a humildade”.

(John Stott)

RESUMO

Esta pesquisa objetivou verificar se as competências do servidor público (autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética) influenciam o comprometimento organizacional do servidor e indiretamente sua satisfação no trabalho. Nesse contexto, foram estudados os conceitos das cinco dimensões da escala de competências, do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho dos servidores públicos, como também se investigou as relações entre estes construtos. A partir de um modelo estrutural baseado na literatura, foi realizada, por meio de aplicação de questionário, uma pesquisa com 463 servidores públicos, visando coletar dados para mensurar e analisar os construtos e as relações entre eles. Para avaliar o modelo de mensuração, foi efetuada uma análise de componentes confirmatória. Em seguida, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para proceder com a análise do modelo estrutural. Os resultados evidenciaram que o construto competência ética tende a exercer influência positiva direta sobre o construto comprometimento organizacional, além de tender a influenciar indiretamente a satisfação no trabalho do servidor público. Por outro lado, foi percebido que os construtos autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança e competência para a comunicação, não demonstraram impactar o comprometimento organizacional do servidor e nem a sua satisfação com o trabalho. Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento da competência ética do servidor provavelmente resultará no aumento do seu comprometimento organizacional e, indiretamente, isso afetará positivamente a sua satisfação com o trabalho.

Palavras-chave: Serviço Público; Comprometimento organizacional do servidor; Competência do servidor; Satisfação do servidor com o trabalho.

ABSTRACT

This research aimed to verify whether civil servant competencies (self-competence, team competence, change competence, communication competence and ethical competence) influence the organizational commitment of civil servants and indirectly their job satisfaction. In this context, the concepts of the five dimensions of the competency scale, organizational commitment, and job satisfaction of civil servants were studied, as well as the relationships among these constructs. From a structural model based on the literature, a survey was carried out, by means of a questionnaire, with 463 civil servants, aiming at collecting data to measure and analyze the constructs and the relationships among them. To evaluate the measurement model, a confirmatory composite analysis was performed. Then, the structural equation modeling technique with partial least squares estimation (PLS-SEM) was used to analyze the structural model. The results showed that the ethical competence construct tends to have a direct positive influence on the organizational commitment construct, and tends to indirectly influence job satisfaction among civil servants. On the other hand, it was perceived that the constructs self-competence, team competence, change competence and communication competence did not have an impact on the organizational commitment of civil servants, nor on their job satisfaction. It is concluded, therefore, that the development of civil servants' ethical competence will probably result in an increase in their organizational commitment and, indirectly, this will positively affect their job satisfaction.

Keywords: Public service; Organizational commitment of civil servant; Civil servant competence; Civil servant satisfaction with job.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO	13
2.2. COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR PÚBLICO	16
2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO	22
2.4. MODELO PROPOSTO	24
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	27
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	33
4.2. TESTE DE HIPÓTESES	38
4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
5. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS	62
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	64
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	68

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da velocidade das mudanças organizacionais nas esferas pública e privada, decorrentes de novas demandas advindas dos ambientes interno e externo destas, a gestão de pessoas baseada no modelo de competências se consolidou como um diferencial competitivo. Assim sendo, quando alinhado aos objetivos e metas organizacionais, este modelo de gestão pode melhorar o desempenho organizacional (Misra & Sharma, 2019).

Dentre os ativos organizacionais que são as bases para o sucesso de empresas públicas ou privadas, a literatura destaca as competências dos funcionários (Salman, Ganie, & Saleem, 2020a). Para alcançar os resultados que levam à vantagem competitiva por meio das pessoas, Otoo (2019) sugere seleções acuradas de práticas capazes de impulsionar as competências individuais dos funcionários.

Estudos (Misra & Sharma, 2019; Owusu, Gregar, & Ntsiful, 2021; Siregar, Suryana, Ahman, & Senen, 2019) demonstraram que as competências individuais estão entre os elementos que podem contribuir para que o funcionário esteja mais comprometido e satisfeito com seu trabalho. Varma e Malhotra (2022) e Viswanathan, Lal, Prasad e Parveen (2019) encontraram relação positiva entre os construtos satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Salman, Ganie e Saleem (2020a), por meio de revisão de literatura, chegaram ao total de 16 dimensões de competências individuais identificadas na literatura e desenvolveram uma estrutura de classificação das competências entre *hard* (competências

relacionadas ao conhecimento e habilidades) e *soft* (competências relacionadas ao comportamento e à autorrealização). Essa estrutura de competências, quando utilizada pelas empresas, gera um impacto positivo em seu desempenho (Misra & Sharma, 2019).

No serviço público, por sua vez, a literatura (Chansukree, Sagarik, & Cho, 2022; Astuti, Riyanto, & Ingsih, 2023) relata a existência de conexão entre competências dos servidores públicos e características capazes de impactar os resultados organizacionais. Para mensurar as competências dos colaboradores, Otoo (2019) utilizou cinco competências: autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética.

As competências apresentadas na escala de Otoo (2019) podem tornar os funcionários mais comprometidos, motivando os demais profissionais a aderirem aos valores e objetivos organizacionais (Mazzarolo, Mainardes & Montemor, 2021). Owusu, Gregar e Ntsiful (2021) estudaram o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de funcionários como mediadores para o desempenho baseado em competências. Mainardes, Rodrigues e Teixeira (2019) destacaram que a satisfação dos funcionários pode desencadear comportamentos desejáveis.

Pesquisas (Varma & Malhotra, 2022; Melo, Angélica, Cisneros, & Lorena, 2021) relacionam o comprometimento organizacional à satisfação no trabalho, enquanto outros estudos (Noor, Suherli, & Sutisna, 2020; Sudirman, Siswanto, Monang, & Aisha, 2019) analisaram ainda as competências características de profissionais eficazes. Porém, não foram encontrados estudos que observassem a conexão direta entre a escala de competência de Otoo (2019) com o

comprometimento organizacional e indireta com a satisfação no trabalho, explicitando uma lacuna na literatura.

Amparado nos pontos anteriormente citados, foi proposto responder o seguinte problema de pesquisa: as competências do servidor público (autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética) influenciam o comprometimento organizacional do servidor e indiretamente sua satisfação no trabalho? Este estudo, portanto, objetiva verificar se as competências do servidor público (autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética) influenciam o comprometimento organizacional do servidor e indiretamente sua satisfação no trabalho.

Este estudo colabora com a literatura, à medida que busca analisar o comprometimento organizacional dos servidores públicos e sua satisfação com o trabalho, devido às suas competências. Pesquisas como as de Kaur e Kaur (2021) e Otoo (2019), no setor privado, e Misra e Sharma (2019), no setor público, estudaram o impacto das competências individuais sobre o desempenho organizacional. Noor, Suherli e Sustina (2020) investigaram a influência das competências dos funcionários públicos no comprometimento com a carreira, mediadas pela gestão de carreiras. Esta pesquisa, diferente das demais, busca averiguar a possível influência direta das competências no comprometimento dos servidores públicos.

Além disso, Varma e Malhotra (2022) identificaram a satisfação no trabalho como efeito do comprometimento organizacional. Este estudo propõe ampliar a discussão sobre o construto comprometimento organizacional, associando-o à influência das competências. Deste modo, este estudo se justifica teoricamente por:

(i) apresentar uma nova perspectiva dos efeitos das competências dos servidores públicos, ao associá-las diretamente com o comprometimento organizacional e indiretamente com a satisfação no trabalho; (ii) investigar os efeitos das competências dos servidores públicos, tanto no nível gerencial quanto no nível operacional, complementando trabalhos como os de Freitas e Odellius (2022) e Sudirman, Siswanto, Monang e Aisha (2019); (iii) estudar a satisfação no trabalho, ao introduzir as competências dos servidores públicos como um antecedente, contribuindo para expandir trabalhos como os de Mainardes et al. (2019) e Mazzarolo, Mainardes e Montemor (2021).

Como justificativa prática, verificou-se oportuno compreender a influência que as competências dos servidores públicos exercem sobre seu comprometimento com a organização e sobre sua satisfação no trabalho. A investigação destes efeitos desejáveis pode fornecer, ao setor público, subsídios para o desenvolvimento de estratégias e práticas capazes de orientar os gestores a um aproveitamento consciente das competências dos membros do corpo funcional à sua disposição. Tendo em vista a importância dos funcionários para o alcance do resultado final da organização (Mazzarolo et al., 2021), e diante da complexidade e da diversidade dos órgãos públicos, esse direcionamento pode conduzir ao alcance dos objetivos, de modo que as necessidades coletivas dos usuários do serviço sejam adequadamente satisfeitas.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As competências dos funcionários compõem uma lista abrangente de classificações e tem despertado interesse de pesquisadores em diferentes campos de estudo (Salman et al., 2020a). Características como presteza para aprender, prontidão para se desenvolver, capacidade de lidar com mudanças, valores éticos e profissionais, são exemplos de componentes que destacam a amplitude do construto (Salman et al., 2020a).

Na administração pública, especificamente, o desempenho da organização pode ser aprimorado por meio de uma gestão por competências que envolva tanto o nível individual quanto o organizacional, possibilitando o desenvolvimento integrado nestes níveis (Strużyna, Marzec & Bozionelos, 2021). Nesse sentido, Donkor, Dongmei e Sekyere (2021) destacam que a competência produz indivíduos que ampliam o crescimento econômico nas esferas pública e privada.

Em pesquisa desenvolvida por Shazia, Sabeen, Faryal e Madiha (2021), foi demonstrada a existência de conexões entre competência, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, à medida que concluem que o treinamento do funcionário aumenta seu comprometimento com a organização, e posteriormente melhora seu desempenho e aumenta sua satisfação no trabalho. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, por sua vez, demonstram ter uma relação de reciprocidade entre si (Rodrigo, Pérez-Arechaederra, Palacios, & Romero, 2022). Assim, verifica-se que ainda falta explorar a relação entre as dimensões das

competências do servidor público com o comprometimento organizacional e com a satisfação no trabalho no setor público.

2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO

O comprometimento organizacional é um dos construtos comportamentais mais estudados pela ciência da administração. Suas pesquisas iniciaram nos anos 1960, aumentando o volume de estudos a partir da década de 1970, em função de mudanças em organizações norte-americanas, devido à diminuição da lealdade, e o subsequente aumento da rotatividade dos funcionários (Rodrigo, Pérez-Arechaederra, Palacios, & Romero, 2022).

O comprometimento organizacional envolve elementos como os comprometimentos afetivo, de continuidade e normativo (Almatrushi, Nusari, Ameen, & Bhaumik, 2019). Assim, o comprometimento é um conjunto desses três estados psicológicos (Rasdi & Tangaraja, 2022). Este construto tem sido aplicado em diversos estudos de psicologia organizacional (Tsaousoglou, Koutoulas, & Stavrinoudis, 2022; Judeh, Al-Ghasawneh, Al-Zu'bi, & Ngah, 2022).

O comprometimento organizacional pode ser definido como uma atitude do funcionário, na qual ele se identifica e se envolve com uma organização, assimilando seus objetivos e possuindo interesse em continuar fazendo parte da mesma (Almatrushi et al., 2019; Ingsih, Prayitno, Waluyo, & Suhana, 2020). Blom, Kruyen, Thiel e Heijden (2021) relatam que, no setor público, os altos níveis de burocracia demonstraram impactar negativamente na capacidade dos servidores de colaborarem com a organização, deixando-os menos satisfeitos e comprometidos.

No entanto, estudo realizado na Grécia encontrou níveis maiores de comprometimento organizacional no setor público, quando comparados ao do setor privado, resultando no inverso das evidências de outros países (Dobrinić & Fabac, 2021). Nor, Gani, Saleh e Amin (2021) apresentaram em seu estudo o comprometimento organizacional como preditor com potencial para impulsionar a qualidade dos serviços públicos. Em pesquisa realizada no setor público da Malásia, foi identificado que os administradores comprometidos com a organização são motivados a tratarem os objetivos organizacionais como seus (Rasdi & Tangaraja, 2022). Este fator tem sido também, por exemplo, estudado como um construto capaz de influenciar e melhorar o desempenho da organização (Mazzarolo et al., 2021).

Siregar, Suryana, Ahman e Senen (2019) destacaram que comprometimento organizacional está relacionado à atitude do funcionário, seu grau de conhecimento, e de vínculo com a organização. De forma análoga, Mazzarolo et al. (2021) afirmaram que o comprometimento organizacional está relacionado aos sentimentos dos funcionários, tornando-os parte da empresa à medida que internalizam objetivos, valores, normas e padrões éticos. Adicionalmente, Fowler, Fowler e O'Gorman (2021) apresentam o construto como o nível de apego e identificação que o funcionário possui em relação à organização em que atua. Conseqüentemente, estes funcionários se tornam menos dispostos a deixar a organização por determinado período (Donkor, Appienti, & Achiaah, 2022).

Funcionários com elevado nível de competência são mais comprometidos com a organização (Siregar et al. 2019). Outros antecedentes do comprometimento organizacional englobam também o marketing interno (Mazzarolo et al. 2021) e fatores relacionados ao papel do funcionário, tais como tempo de serviço, níveis de

tensão no trabalho, níveis de satisfação no trabalho e gênero (Rodrigo et al., 2022). Donkor, Appienti e Achiaah (2022), ao estudarem empresas públicas de Gana, encontraram evidências de que funcionários sob responsabilidade de gestores com índices elevados de liderança transformacional têm maior probabilidade de apresentar maior comprometimento organizacional. Em estudo realizado no setor público chinês, foi verificado que a liderança ética influencia positivamente o comprometimento organizacional dos funcionários com seu trabalho em organizações públicas (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020).

Adicionalmente, de acordo com resultados obtidos na pesquisa de Nor et al. (2021), o comprometimento organizacional possui relação positiva com a boa governança, sugerindo que quanto maior o comprometimento organizacional, melhor será a boa governança. Estudos destacam que o comprometimento organizacional influencia, dentre outros, o trabalho inovador (Siregar et al., 2019), a identificação e o engajamento dos funcionários (Qing et al., 2020), a permanência dos funcionários, sendo considerado um importante preditor de rotatividade (Tsaousoglou et al., 2022).

Rodrigo, Pérez-Arechaederra, Palacios e Romero (2022) destacam que, embora haja estudos demonstrando o inverso, é evidenciado na literatura que o comprometimento organizacional é causa da satisfação no trabalho. Rasdi e Tangaraja (2020) concluíram que os comprometimentos afetivo e normativo são relevantes como preditores do comportamento de compartilhamento de informação pelos servidores no setor público. Por fim, alguns dos antecedentes do comprometimento organizacional no setor público, a exemplo da liderança ética (Qing et al., 2020), podem ser impulsionados pelas competências, podendo

desencadear em um provável aumento do comprometimento do servidor público com a organização.

2.2. COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR PÚBLICO

As definições recentes de competência tratam o conceito como uma conexão de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes (Sudirman et al., 2019). Complementarmente, a competência também é entendida como um construto que explicita o comportamento individual, composto por habilidades e conhecimentos, que leva a um desempenho superior (Blanka, Krumay, & Rueckel, 2022). Sudirman et al. (2019) conceituam as competências como uma característica implícita, que pode ser apenas uma ou um conjunto composto por conhecimento, habilidades e características pessoais essenciais para alcançar desempenho eficaz. Adicionalmente, Galleli e Hourneaux (2018) destacam que a competência é afetada pelo contexto e é dependente da cultura da organização, o que torna a manifestação das competências díspares quando demonstradas por pessoas diferentes em situações semelhantes.

A pesquisa de Otoo (2019) verificou o papel mediador das competências dos funcionários, concluindo que estas competências exercem um efeito mediador entre práticas da gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Para o desenvolvimento do estudo, o autor utilizou cinco dimensões das competências: autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência para a comunicação e competência ética.

De acordo com Salman et al. (2020a), a autocompetência é entendida como a habilidade de se adaptar à mudança, presteza em aprender e se desenvolver, incluindo também conceitos como autodisciplina, mente aberta, autoestima,

autodeterminação e individualidade. Ahmed, Felemban e El-slamoni (2022), similarmente, visualizam o construto como a capacidade do indivíduo enxergar a si mesmo como bem-sucedido, qualificado, habilidoso para o alcance dos objetivos.

Por sua vez, Salman et al. (2020a) entendem o construto competência para trabalhar em equipe como um posicionamento positivo e demonstração do comportamento esperado de um indivíduo dentro da equipe, de modo a alcançar os resultados individuais e organizacionais. Adicionalmente Melguizo-Garín, Ruiz-Rodríguez, Peláez-Fernández, Salas-Rodríguez e Serrano-Ibáñez (2022) salientam a existência de seis habilidades requeridas para o trabalho competente em equipe: comunicação, adaptabilidade, coordenação, habilidades interpessoais, tomada de decisão e liderança.

No que concerne à competência para a mudança, a mesma pode ser entendida como a habilidade de um indivíduo em ter um desempenho eficaz em um ambiente atualizado, incluindo o próprio processo de mudança e diversas situações futuras, por meio de um comportamento de autoeficácia que o impulsiona à mudança de competência conforme a situação (Salman et al., 2020a). Donkor (2021) destaca que funcionários com essa competência acreditam ter a capacidade de retornar à normalidade em situações de estresse e, assim, são mais aptos a lidar com adversidades do ambiente tendo, portanto, maior capacidade de administrar as situações sem abandonar o emprego.

A competência para a comunicação é a capacidade de emitir, receber e decodificar mensagens e fornecer significados nas relações entre indivíduos em situações específicas (Noviyenty, Morganna, & Fakhruddin, 2022). Complementarmente, Salman et al. (2020a) destacam o construto como um composto contextual e dinâmico, interpessoal, fundamentado no funcionamento da

comunicação, em sua adequação, suficiência e capacidade de julgamento, bem como na habilidade em áreas relacionadas.

Por fim, a competência ética abrange a habilidade em identificar problemas de natureza ética, a internalização de aspectos éticos e morais, a capacidade de analisar os conhecimentos de que dispõe e suas próprias ações, aptidão para fazer boas escolhas e administrar devidamente situações eticamente desafiadoras no ambiente de trabalho (Andersson et al., 2022). Deste modo, um indivíduo eticamente competente é aquele que consegue discernir o certo do errado e balizar suas atitudes com base neste conhecimento, por meio de um comportamento intrinsecamente natural ou desenvolvido (Ariffin & Maskat, 2021).

Considerando esses construtos de competências específicas, utiliza-se essas cinco dimensões de competências apresentadas na pesquisa de Otoo (2019), de maneira a avaliar as percepções das competências do servidor público, as quais podem aumentar diretamente o comprometimento organizacional e indiretamente a satisfação no trabalho. Observando a literatura anterior, Katinienė, Jezerské e Vaičiūtė (2021) verificaram que as competências individuais, na área de logística, contribuem para o aumento da eficiência no trabalho dos especialistas e impacta positivamente na competitividade da organização. Marnisah et al. (2021) evidenciaram que a competência do funcionário é um dos principais construtos que possibilitam um indivíduo obter um alto desempenho. Em complemento, Sabuhari, Sudiro, Irawanto e Rahayu (2020) verificaram que as competências, mediadas pela satisfação no trabalho, tem resultados importantes no desempenho do funcionário.

Kaur e Kaur (2021) concluíram que as competências são importantes tanto a nível individual quanto a nível organizacional, mediando as práticas da Gestão de Recursos Humanos e aperfeiçoando o desempenho organizacional. Salman, Ganie

e Saleem (2020b) investigaram as competências de funcionários, gestores e não gestores, de bancos do setor público e privado e destacaram o impacto positivo das competências no desempenho organizacional. Adicionalmente, Sudirman et al. (2019) explicam que a competência dos gestores públicos é objeto recorrente nos debates sobre a reforma da gestão pública moderna, à medida que as organizações públicas se aproximaram do sistema privado por meio da aplicação de práticas e ferramentas dirigidas ao incremento do desempenho, eficácia, eficiência e responsabilidade.

Salman et al. (2020b) destacam, em seu estudo, que as dimensões autocompetência, competência para trabalhar em equipe e competência de comunicação estão entre as mais importantes competências requeridas para funcionários do setor bancário público e privado, determinando seu desempenho geral e o desempenho da organização. A competência ética dos funcionários pode evitar problemas capazes de transpor os limites organizacionais e atingir a sociedade (Pohling, Bzdok, Eigenstetter, Stumpf, & Strobel, 2016). Além disso, em seu estudo com pequenas e médias empresas, Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin e Ramayah (2019) concluíram que a competência ética nos empreendedores leva à competência de rede, à medida que a transparência dos empreendedores faz com que seus negócios éticos gerem relacionamentos próximos e duradouros com as partes interessadas.

Battistelli, Galletta, Vandenberghe e Odoardi (2015), ao investigarem fatores determinantes para a autocompetência de enfermeiros em dois hospitais italianos, identificaram que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado à autocompetência deles. Assim sendo, considerando a literatura sobre a conexão das competências do indivíduo com o seu comprometimento organizacional, pode-

se supor que a autocompetência do servidor público impacta em seu comprometimento organizacional. Assim sendo, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1. A autocompetência do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização em que trabalha.

O trabalho em equipe é parte de culturas organizacionais, às quais buscam atingir o comprometimento dos funcionários com a organização (Jacobsson & Hollertz, 2021). Adicionalmente, o comprometimento organizacional demonstra ter relação positiva com determinadas abordagens de liderança (Donkor, 2021; Martono et al., 2020), sendo este um dos aspectos componentes da competência para trabalhar em equipe (Melguizo-Garín et al., 2022). Além disso, Ghorbanhosseini (2013) e Hanaysha (2016) encontraram evidências de impacto direto do trabalho em equipe sobre o comprometimento organizacional. Espera-se, portanto, que servidores públicos com competência para o trabalho em equipe apresentem maior disposição em se comprometerem com a organização em que trabalham. Desse modo, é proposta a segunda hipótese de pesquisa:

H2. A competência para trabalhar em equipe do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização em que trabalha.

Potnuru e Sahoo (2016) destacaram que funcionários com competência para a mudança dispõem das ferramentas para administrar o processo de transformação. Adicionalmente, Syabarrudin, Eliyana e Naimah (2020) demonstram que o comportamento de autoeficácia para a mudança expressado por um indivíduo, o qual se trata de um elemento intrínseco e impulsionador da competência para a mudança, é fator capaz de impactar em seu comprometimento organizacional. Assim, pode-se considerar que a competência para a mudança fornece o

ferramental para o indivíduo lidar com as mudanças (Salman et al., 2020a), o qual contribui para o desenvolvimento de maior comprometimento dele com a organização (Farooqi, Ashraf, & Nazeer, 2020). Pode-se supor, portanto, que a competência para a mudança do servidor público tende a conduzir a um maior comprometimento com a organização. Assim sendo, é proposta a terceira hipótese de pesquisa:

H3. A competência para a mudança por parte do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização em que trabalha.

Farooqi et al. (2020) destacaram, em seu estudo com enfermeiras de um hospital público paquistanês, que a comunicação interpessoal entre essas profissionais demonstrou ter relação com o comprometimento organizacional. Os autores evidenciaram ainda que esta competência desempenha um papel direcionador no fortalecimento do comprometimento organizacional. Karácsony e Bokor (2021) indicaram que comunicação é um instrumento fundamental dos líderes, à medida que estes exercem seu papel por meio do processo de comunicação dentro da organização. A literatura corrobora com a existência de conexão entre comunicação e o comprometimento organizacional, seja diretamente por meio das comunicações interpessoais ou indiretamente por meio de abordagens de lideranças, tais como indicadas nos estudos de Devendra e Theavarajan (2016) e de Qing et al. (2020). Assim, pode-se supor que a competência de comunicação do servidor público tenha impacto em seu comprometimento organizacional. Assim sendo, propõe-se a quarta hipótese de pesquisa:

H4. A competência para comunicação do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização em que trabalha.

Funcionários comprometidos com a organização tendem a demonstrar maior aceitação dos valores e objetivos da organização, assim também como são mais propensos a aceitar líderes que aderem às crenças e valores éticos (Koay & Lim, 2021). Adicionalmente, Koay e Lim (2021) afirmam que funcionários comprometidos são mais predispostos a acreditarem nos valores e objetivos da organização, aderindo aos altos padrões éticos do local de trabalho. Maluwa, Maluwa, Mwalabu e Msiska (2021) verificaram, ainda, que enfermeiros clínicos com alta competência ética foram treze vezes mais predispostos a enfrentarem situações adversas do que aqueles com baixo nível dessa competência. Considerando-se tais estudos, pode-se presumir que indivíduos com competência ética se envolvem mais com a organização, tornando-se mais comprometidos com a mesma à proporção que se identificam com seus princípios e valores. Assim sendo, propõe-se a quinta hipótese de pesquisa:

H5. A competência ética do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização em que trabalha.

2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO

A satisfação no trabalho tem sido amplamente pesquisada como preditor de vários comportamentos relacionados ao trabalho (Goetz & Wald, 2022). Esse construto é usado pela literatura para descrever a medida do quanto os funcionários estão satisfeitos com fatores como seus empregos, experiência e a organização em que trabalham (Owusu et al., 2021), sendo, portanto, uma resposta positiva destes funcionários com relação à percepção que eles têm das características do trabalho (Kustiawan, Marpaung, Lestari & Andiyana, 2022). Nesse sentido, a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional de prazer que é resultado das

experiências do funcionário e de sua compreensão do trabalho (Awan, Bel, & Esteve, 2020).

Em pesquisa realizada em seis hospitais públicos gregos, com o intuito de avaliar o nível de qualidade interna dos serviços de saúde, encontrou-se uma relação direta entre satisfação no trabalho dos profissionais de saúde e uma percepção positiva da qualidade interna do local de trabalho (Goula et al., 2022). Estudos destacaram ainda que a satisfação no trabalho reduz os níveis de intenção de rotatividade dos funcionários (Dodanwala & Santoso, 2021), influencia em graus variados o desempenho no trabalho (Katebi, HajiZadeh, Bordbar, & Salehi, 2022; Kustiawan et al., 2022), influencia a felicidade no trabalho (Kustiawan et al., 2022), tem forte conexão com a criatividade dos funcionários (Leung & Lin, 2022) e é um importante preditor do comprometimento organizacional (Wang & Rashid, 2022). Complementarmente, a pesquisa de Sánchez-Sánchez e Puente (2021) apontou que os funcionários do setor público apresentam um maior nível de satisfação no trabalho, comparativamente aos trabalhadores do setor privado.

A relação entre os construtos comprometimento organizacional e satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada na literatura (por exemplo, Wang & Rashid, 2022; Ingsih et al., 2020; Markovits, Davis, Fay & Dick, 2010), embora a maior parte das pesquisas sejam direcionadas à investigação da satisfação como determinante do comprometimento organizacional dos funcionários. Ainda, Morrow (2011) destaca a existência de estudos que demonstram o comprometimento como antecedente da satisfação no trabalho, bem como enxergam a relação entre os dois construtos como sendo cíclica.

Neste mesmo sentido, Nguyen, Le, Trieu, Huynh e Tran (2022) encontraram uma relação significativa entre os construtos ao estudarem servidores públicos do

Vietnã, à medida que concluíram que funcionários com maior sentimento de pertencimento tendem a estarem mais satisfeitos com seus trabalhos e, conseqüentemente, expressam menor intenção de rotatividade. Similarmente, em pesquisa realizada com engenheiros da administração pública da Turquia, percebeu-se uma conexão positiva entre os dois construtos e o impactos deles na diminuição da intenção de rotatividade (Gültekin, 2022). No entanto, Rodrigo et al. (2022) esclarecem que pesquisadores que estudaram a relação do comprometimento organizacional com a satisfação no trabalho recomendam que sejam realizados mais estudos.

Considerando-se os estudos apresentados, é possível supor que servidores públicos comprometidos com a organização podem se sentir mais satisfeitos no trabalho. Assim sendo, propõe-se a sexta hipótese de pesquisa:

H6. O comprometimento organizacional do servidor público influencia positivamente a sua satisfação no trabalho.

2.4. MODELO PROPOSTO

Considerando as hipóteses desenvolvidas, o modelo proposto nesta pesquisa (Figura 1) foi construído para relacionar as dimensões da escala de competências apresentada por Otoo (2019), composta pelas dimensões autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética, com o comprometimento organizacional (Mazzarolo et al., 2021) e este com a satisfação no trabalho (Mainardes et al., 2019), dentro do contexto do serviço público. Busca-se, assim, verificar se as competências do servidor público influenciam em seu comprometimento organizacional e, indiretamente, em sua satisfação no trabalho.

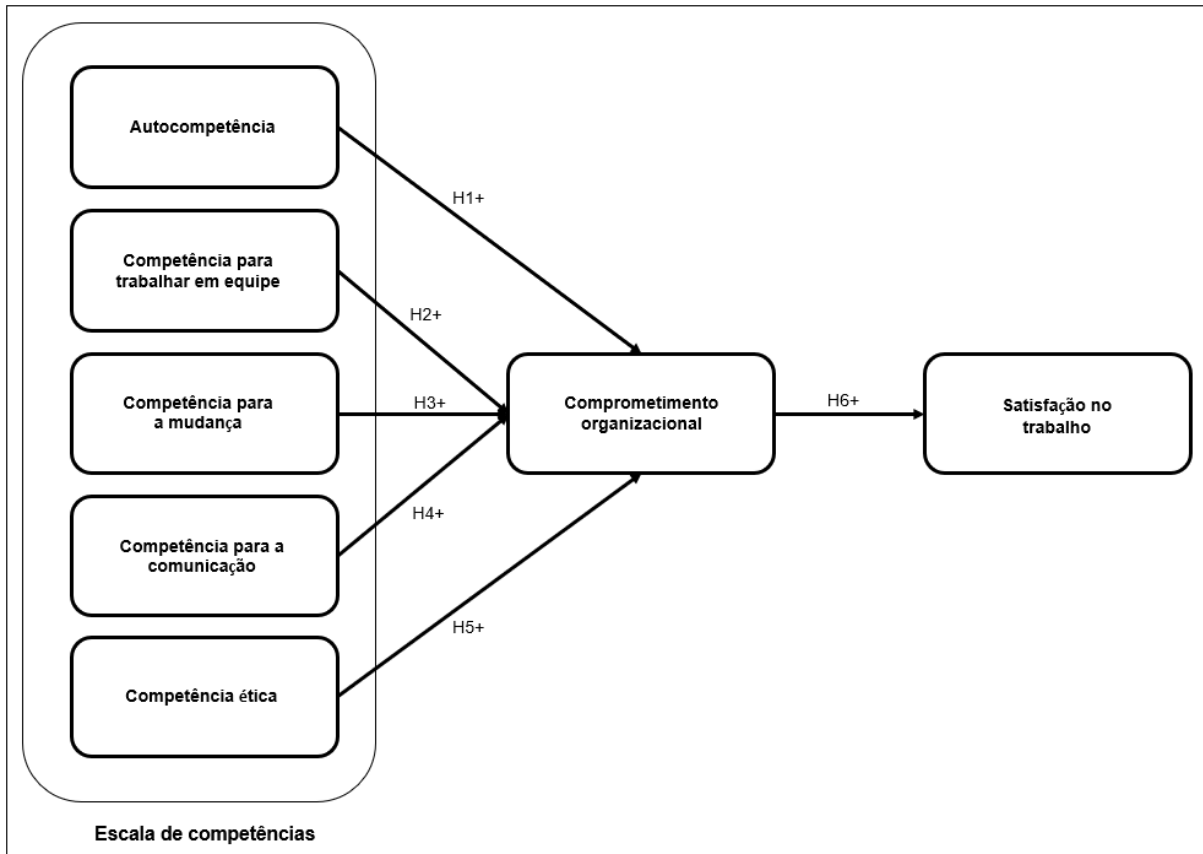


Figura 1. Modelo Proposto.
Fonte: Elaboração Própria.

O modelo proposto nesta pesquisa conecta as dimensões das competências ao comprometimento organizacional e este à satisfação no trabalho. O modelo apresenta inicialmente as relações diretas entre as dimensões das competências e o comprometimento organizacional, baseado na concepção de que as competências individuais (Otoo, 2019) influenciam diretamente o comprometimento do funcionário com a organização (Siregar et al. 2019). Em seguida, é apresentada a conexão entre os construtos comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, fundamentada no entendimento de que o comprometimento organizacional pode

desempenhar o papel de antecedente da satisfação no trabalho (Morrow, 2011). Assim, sugere-se que, se os servidores públicos demonstrarem as competências apresentadas no modelo proposto, então haverá maior comprometimento deles com a organização, resultando em mais satisfação no trabalho.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir o objetivo deste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal, com a utilização de dados primários obtidos por meio da aplicação de questionário. Esta pesquisa teve como campo de estudo o serviço público, setor este em que se destacam características peculiares, tais como rigidez da estrutura, regulamentação rígida, burocracia, aversão ao risco, ausência de competição e especificidades orçamentárias (Carvalho & Barbosa, 2022). Nesse contexto, o serviço público está inserido em um ambiente complexo, no qual o Estado busca se adaptar às mudanças que se apresentam no contexto mundial, as quais exigem constante revisão dos aspectos estratégicos das organizações (Carmo, Assis, Martins, Saldanha, & Gomes, 2018). Assim sendo, existe um amplo campo para pesquisas.

A população-alvo desta pesquisa foi formada pelos servidores públicos em geral, componentes das esferas municipal, estadual e federal. Diante da magnitude do quantitativo de servidores, e levando-se em consideração a indisponibilidade de dados precisos consolidando o universo desse público efetivo, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, buscando alcançar quem for possível.

Para testar o modelo proposto, foram medidos os indicadores referentes aos construtos do modelo (Apêndice A). O primeiro construto medido nesse estudo foi um construto de segunda ordem, adaptado de Otoo (2019), denominado escala de competências, constituído por cinco dimensões que foram mensuradas

separadamente. A primeira dessas dimensões estudadas foi a autocompetência, com um total de cinco afirmações; a segunda dimensão foi a competência para trabalhar em equipe, com cinco afirmações; a terceira dimensão foi a competência para a mudança, com duas afirmações; a quarta dimensão foi a competência para a comunicação, com quatro afirmações; a quinta e última dimensão foi a competência ética, com três afirmações. Em seguida, mensurou-se o construto comprometimento organizacional a partir de cinco afirmações adaptadas de Mazzarolo et al. (2021). Por fim, foi mensurado o construto satisfação no trabalho, a partir de seis afirmações adaptadas de Mainardes et al. (2019).

O questionário utilizado nesta pesquisa (Apêndice B) trouxe primeiramente um texto inicial de apresentação. Em seguida, para garantir que o respondente fosse do público-alvo desta pesquisa, foi incluída uma questão de controle populacional. A questão verificou se o respondente era servidor público. Caso a resposta para a pergunta fosse “não”, as respostas seriam desconsideradas da amostra. Logo após, foram apresentadas as instruções para o entrevistado responder as 30 afirmações, nas quais ele deveria marcar o número correspondente ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas. As respostas para todas as afirmativas dos construtos variavam de 1 a 5, sendo 1 correspondente a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Finalmente o questionário também apresentou questões para a caracterização do perfil dos respondentes, como faixa etária, sexo, escolaridade, região de localização da residência, renda, estado civil, vínculo anterior com o serviço público, tempo de atuação no serviço público, esfera de vínculo com o serviço público e se exercia cargo de chefia.

Para validar o conteúdo do questionário, o mesmo foi disponibilizado via *Google Forms*® e encaminhado para pré-teste com pessoas que faziam parte da

população-alvo do estudo. Obteve-se um total de 16 questionários respondidos. Os participantes do pré-teste relataram que não existiram quaisquer dificuldades na compreensão das perguntas e/ou afirmativas do questionário. Ao mesmo tempo, também não foram encontradas falhas e nem problemas nas opções de respostas configuradas. Desta forma, o instrumento foi validado.

Após a validação do conteúdo do questionário, a aplicação da pesquisa foi operacionalizada por meio de questionário *on-line*, utilizando-se a plataforma Google Forms®. Em seguida, o *link* foi disponibilizado em mídias sociais (*Whatsapp*, *Instagram*) e enviado por *e-mail*, solicitando ao destinatário que a pesquisa fosse compartilhada com outras pessoas. A coleta dos dados ocorreu no período de agosto a setembro de 2022, obtendo-se um total de 467 questionários respondidos. Durante a análise dos dados coletados, foram desconsiderados 4 questionários da amostra, uma vez que os respondentes afirmaram que não eram servidores públicos. Assim, restaram 463 questionários válidos, que passaram a compor a amostra desta pesquisa.

A amostra revelou que as faixas etárias predominantes foram a de 36 a 45 anos (38,44%) e a de 46 anos ou mais (39,09%), sendo a maioria do sexo feminino (61,99%). Os dados demonstraram também o alto grau de instrução dos respondentes, tendo em vista que a maioria afirmou ter graduação (15,12%) ou pós-graduação (70,19%). A maior parte dos respondentes foi da região Nordeste (76,46%) e possuía vínculo de trabalho de nível federal (59,61%). A amostra foi majoritariamente composta por servidores casados (59,18%). A renda dos servidores, com maior frequência entre os respondentes, foi de R\$ 4.001,00 até R\$ 6.000,00 (29,59%). Por fim, um maior número de respondentes nunca trabalhou em outro órgão público (53,78%), tinha mais de 10 anos no serviço público (63,28%) e

não exercia função de chefia (74,30%). A caracterização completa da amostra encontra-se no apêndice C.

Dados do Portal da Transparência (2022) indicaram que os servidores com 36 anos de idade ou mais correspondiam a cerca de 60% do contingente de servidores federais ativos. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2019), servidores do sexo feminino representavam, no Brasil, a maioria dos profissionais do serviço público (57,42%). A renda média calculada por meios dos dados obtidos do IPEA, levando-se consideração os três níveis federativos, foi de aproximadamente R\$ 6.156,67. Ainda de acordo com o IPEA, a distribuição dos servidores, por esfera, foi de 59,70% municipal, 31,60% estadual e 8,6% federal. Os servidores, em sua maioria (51,84%), possuíam nível de escolaridade superior ou de pós-graduação.

Complementarmente, Freitas e Odélius (2022) apontaram, em seu estudo com servidores públicos brasileiros, que 27,20% dos respondentes declararam ter o nível de graduação, enquanto 68,60% afirmaram ter pós-graduação. Borba e Gomes (2021), em pesquisa realizada com 800 policiais rodoviários federais, verificaram que o tempo médio de atuação dos servidores era de 13,8 anos, bem como 66,20% deles eram casados. Considerando os resultados apresentados, é possível considerar que a amostra obtida na presente pesquisa apresenta similaridade com estudos já realizados (por exemplo, Freitas & Odélius, 2022; Borba & Gomes, 2021) e com dados de fontes governamentais (como IPEA, 2019; Portal da Transparência, 2022), sendo, portanto, adequada, pois tende a representar o típico servidor público brasileiro.

Para testar a invariância dos dados e descartar a possibilidade de viés introduzido por meio do instrumento e/ou método de pesquisa utilizado, verificou-se

o *common method bias* (CMB) e o *common method variance* (CMV). Em concordância com as orientações de Fuller, Simmering, Atinc, Atinc e Babin (2016) e Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), foram utilizados somente construtos com afirmações que impediam o fornecimento de respostas socialmente desejáveis. Ademais, os construtos utilizados nesta pesquisa foram testados e validados em pesquisas anteriores (como em Potnuru, & Sahoo, 2016; Otoo, 2019). Destaca-se também que foi assegurada aos respondentes a confidencialidade de suas respostas. Por fim, os dados foram submetidos ao teste de fator único de Harman (Fuller, Simmering, Atinc, Atinc, & Babin, 2016), por ser adequado para dados de corte transversal, pesquisas de fonte única e autorrelato. Os resultados da análise indicaram não haver CMB. Foram obtidos 7 fatores com autovalor acima de 1 e que explicam 61,05% da variância total, sendo que o primeiro fator tem uma variância explicada de 27,68%.

Tendo validado os dados e a amostra, inicialmente foi realizada uma avaliação do modelo de mensuração, que é a primeira etapa da análise do modelo, na qual se busca especificar os indicadores de cada construto e viabilizar a verificação da validade do construto (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Para isso, foi efetuada uma análise de componentes confirmatória (CCA), no intuito de certificar se os indicadores utilizados de fato medem os construtos, por meio da análise da validade convergente e consistência interna, e se os construtos são independentes, por meio da verificação da existência de validade discriminante. A validade convergente e a consistência interna foram medidas analisando-se as cargas fatoriais dos indicadores, o Alfa de Cronbach, a correlação de Spearman, a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE). A validade discriminante foi analisada por meio da avaliação da matriz de cargas cruzadas, do

critério de Fornell e Larcker (1981) e da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT). Em seguida, foi testado o modelo estrutural utilizando-se somente os indicadores que foram validados nesta fase.

A análise do modelo estrutural foi realizada a partir da técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), em virtude do alto grau de poder estatístico do método, que possui a capacidade de estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e independência, simultaneamente, entre construtos (Hair et al., 2019). Além disso, estes mesmos autores destacam que a PLS-SEM é adequada para pesquisas confirmatórias. Assim, para a verificação das hipóteses, foram analisados os coeficientes de efeitos, a significância da relação (p-valor), o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o tamanho do efeito de Cohen (f^2), a potência do efeito preditivo (q^2) e a multicolinearidade (VIF).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para iniciar as análises, primeiramente foi realizada a validação dos construtos do modelo proposto. Para isso, foi realizada uma análise de componentes confirmatória (ACC), a fim de validar o modelo de mensuração, por meio da verificação da existência de consistência interna e de validades convergente e discriminante. Sendo assim, foram examinadas, inicialmente, as cargas fatoriais de cada um dos indicadores, mantendo no modelo somente aqueles com carga acima de 0,708, indicando a confiabilidade aceitável do item (Hair et al., 2019). Neste sentido, constatou-se que a maioria dos indicadores obtiveram cargas fatoriais dentro dos parâmetros aceitáveis, entre 0,742 e 0,896, com exceção de AU1 e AU2 (autocompetência), CC1 (competência de comunicação), CO5 (comprometimento organizacional) e CT4 (competência para trabalhar em equipe). Observou-se, ainda, que o indicador ST4 (satisfação no trabalho) obteve carga fatorial de 0,706, optando-se por mantê-lo, em virtude da proximidade com o valor aceitável.

Prosseguindo com a análise, foi verificada a consistência interna dos indicadores, por meio da avaliação do alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta. O alfa de Cronbach da maioria dos construtos apresentou valores maiores que 0,70, mais precisamente entre 0,726 e 0,901, indicando a existência de consistência interna com confiabilidade. A exceção foram os construtos competência de comunicação (CC) e competência para a mudança (CM), que apresentaram os valores de 0,698 e 0,593, respectivamente, conforme tabela 1.

Destaca-se que valores de confiabilidade entre 0,70 e 0,95 são, em regra, classificados como de satisfatórios a bons (Hair et al., 2019). Todavia, optou-se pela manutenção dos construtos competência de comunicação (CC) e competência para a mudança (CM). Neste sentido, a decisão levou em consideração que o alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade menos precisa (Hair et al., 2019), bem como considerou-se que o valor do alfa de Cronbach do construto CC, especificamente, se encontra bastante próximo ao limite inferior aceitável. Além disso, foram também utilizadas métricas diferentes para a avaliação e confirmação da consistência interna do modelo de mensuração, como descrito na sequência.

Outro parâmetro para a verificação da consistência interna é a confiabilidade composta (CC), que tem confiabilidade superior ao Alfa de Cronbach (Hair et al., 2019). Nesta métrica, valores mais altos, entre 0,70 e 0,95, normalmente indicam níveis maiores de confiabilidade (Hair et al., 2019). Os resultados apontaram que todos os construtos tiveram coeficientes entre 0,829 e 0,925, demonstrando um satisfatório nível de convergência dos indicadores para os próprios construtos.

Verificou-se, em seguida, a correlação de Spearman (ρ_A), no intuito de complementar a análise da confiabilidade da consistência interna. Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019) destacam que esta é uma medida aproximadamente exata da confiabilidade do construto, com valor situado entre o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (CC). Valores mais próximos de 1 indicam uma correlação mais forte. Os resultados demonstraram a confiabilidade dos construtos, em sua maioria, com valores entre 0,706 e 0,912. Apenas o construto competência para a mudança (CM) apresentou valor abaixo de 0,70 (0,612), apresentando moderada correlação, todavia, este valor ficou entre o alfa de Cronbach e a confiabilidade

composta (CC) do construto, bem como ficou mais próximo de 1. Desta forma, o construto CM foi mantido.

É provável que o fato de terem sido pesquisados servidores públicos brasileiros tenha impactado nos índices do construto de competência para a mudança (CM). Isto porque eles possuem estabilidade e este direito é um fator comumente levado em consideração pelos que buscam o serviço público como atividade profissional (Oliveira, Paula, Paiva, Andrade, & Coura, 2019). Assim, o direito à estabilidade pode, possivelmente, atenuar a capacidade de eventos estressantes e anormalidades exigirem dos servidores o exercício e/ou desenvolvimento das competências para a mudança (Costa, Demo, & Paschoal, 2019).

TABELA 1 – INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach	Correlação de Spearman (rho_A)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Autocompetência – AU		0,726	0,731	0,844	0,644
AU3	0,809				
AU4	0,798				
AU5	0,800				
Competência para trabalhar em equipe – CT		0,776	0,778	0,856	0,599
CT1	0,764				
CT2	0,749				
CT3	0,813				
CT5	0,767				
Competência para a mudança – CM		0,593	0,612	0,829	0,709
CM1	0,879				
CM2	0,803				
Competência de comunicação – CC		0,698	0,706	0,832	0,623
CC2	0,784				
CC3	0,760				
CC4	0,822				
Competência ética – CE		0,737	0,735	0,851	0,657
CE1	0,744				
CE2	0,864				
CE3	0,819				
Comprometimento organizacional – CO		0,734	0,734	0,834	0,556

CO1	0,743				
CO2	0,749				
CO3	0,742				
CO4	0,749				
Satisfação no trabalho – ST		0,901	0,912	0,925	0,673
ST1	0,878				
ST2	0,768				
ST3	0,768				
ST4	0,706				
ST5	0,896				
ST6	0,887				

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os conteúdos dos códigos dos indicadores estão no apêndice A.

A validade convergente foi mensurada por meio da verificação da variância média extraída (AVE), sendo considerada aceitável uma AVE de 0,50 ou superior, conforme preconizado por Hair et al. (2019). De acordo com estes autores, a validade convergente é a extensão em que o construto converge para explicar a variância de seus indicadores. Todos os construtos apontaram uma AVE maior que 0,50, com valores entre 0,556 e 0,709, conforme tabela 1, indicando que eles explicam ao menos 50% da variância de seus itens.

Para verificar se os construtos são independentes entre si, foram realizadas análises da validade discriminante. Neste sentido, verificou-se a matriz de cargas cruzadas, o critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão *heterotrait-monotrait* (HTMT). A análise da matriz fatorial não revelou a presença de cargas cruzadas, à medida que foi constatado que as maiores cargas fatoriais dos indicadores estão nos próprios construtos, bem como as cargas fatoriais dos mesmos são bem menores nos demais construtos. Em seguida, foi aplicado o critério de Fornell e Larcker (1981), no qual constatou-se que as variâncias compartilhadas entre os construtos do modelo não foram maiores que a raiz quadrada da AVE (valores em negrito) de cada um deles, indicando validade discriminante. Os resultados são apresentados na tabela 2.

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE / CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

Construtos	AU	CC	CE	CM	CO	CT	ST
AU	0,802						
CC	0,400	0,789					
CE	0,379	0,503	0,811				
CM	0,450	0,393	0,464	0,842			
CO	0,216	0,198	0,281	0,169	0,746		
CT	0,549	0,510	0,412	0,503	0,252	0,774	
ST	0,268	0,278	0,278	0,224	0,668	0,324	0,820

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Autocompetência (AU); Competência de comunicação (CC); Competência ética (CE); Competência para a mudança (CM); Comprometimento organizacional (CO); Competência para trabalhar em equipe (CT); Satisfação no trabalho (ST).

Por fim, o terceiro critério de verificação de validade discriminante foi o da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT). Essa métrica verifica se há similaridade entre as variáveis latentes. Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) propõem um limite máximo de 0,90 para construtos conceitualmente semelhantes e um limite de 0,85 para construtos conceitualmente mais distintos. Deste modo, considerando os valores da tabela 3, verificou-se que eles atendem aos limites preconizados pelos autores, indicando a existência de validade discriminante.

TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE / RAZÃO HETEROTRAIT-MONOTRAIT (HTMT)

Construtos	AU	CC	CE	CM	CO	CT	ST
AU							
CC	0,552						
CE	0,504	0,685					
CM	0,669	0,610	0,698				
CO	0,285	0,272	0,388	0,251			
CT	0,719	0,680	0,538	0,731	0,331		
ST	0,315	0,345	0,340	0,288	0,819	0,382	

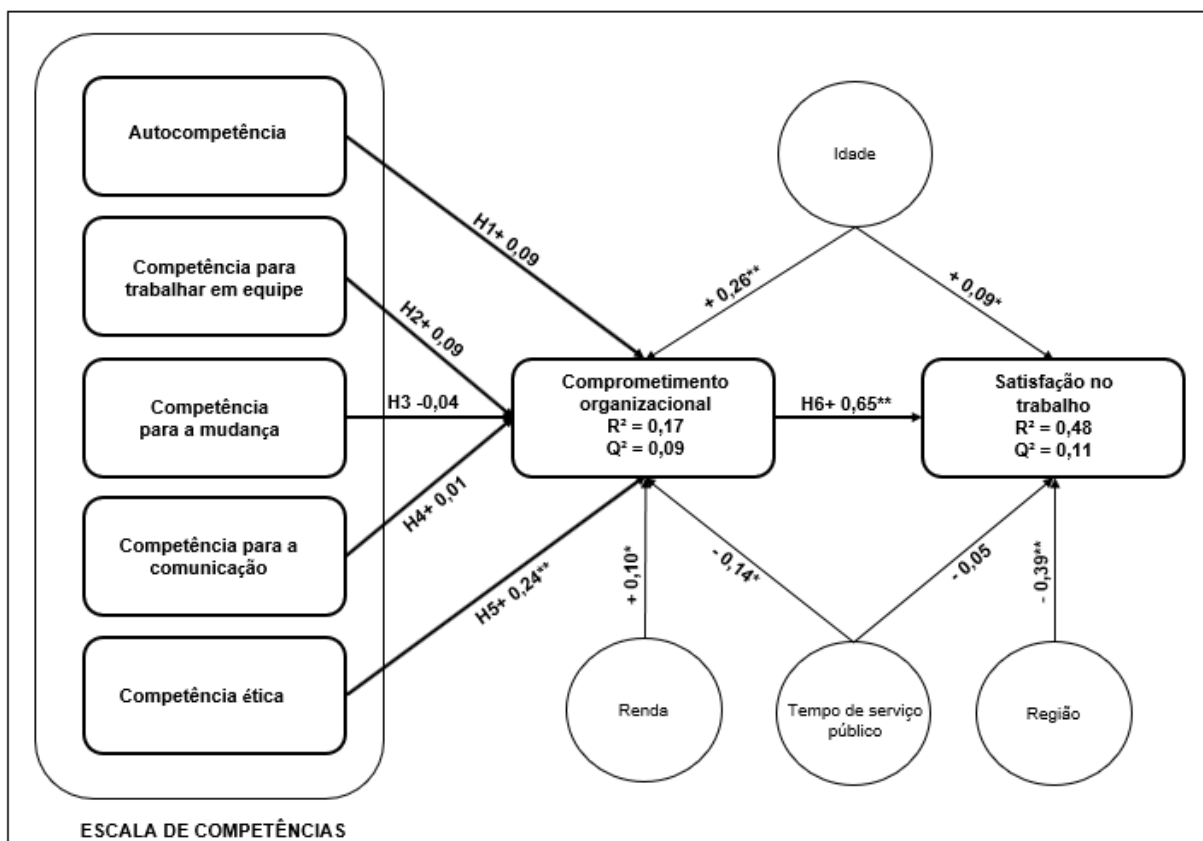
Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Autocompetência (AU); Competência de comunicação (CC); Competência ética (CE); Competência para a mudança (CM); Comprometimento organizacional (CO); Competência para trabalhar em equipe (CT); Satisfação no trabalho (ST).

Diante dos resultados apresentados, os quais corroboraram a existência de consistência interna, validade convergente e validade discriminante, é possível considerar os construtos validados. Deste modo, após a validação do modelo de mensuração, foi possível realizar a análise do modelo estrutural proposto por esta pesquisa, bem como testar as hipóteses.

4.2. TESTE DE HIPÓTESES

Em seguida à análise e validação dos construtos, foi avaliado o modelo estrutural, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). No intuito de obter o nível de significância de todas as relações do modelo, com e sem variáveis de controle, foi aplicado o procedimento *bootstrapping* com um total de 5.000 subamostras. Os



resultados do modelo testado estão apresentados na figura 2.

Figura 2. Diagrama dos caminhos.

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: $**p$ -valor $< 0,01$; $*p$ -valor $< 0,05$; Coeficiente de determinação (R^2); Relevância preditiva (Q^2).

Em primeiro lugar, foram testadas as influências de cada uma das variáveis de controle sobre os construtos endógenos. Após a execução do *bootstrapping*, verificou-se que as variáveis de controle idade e tempo de serviço público foram significativas para influenciar o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. A variável de controle região apresentou influência significativa no construto satisfação no trabalho, enquanto a variável de controle renda foi significativa para influenciar o comprometimento organizacional. As demais variáveis de controle (sexo, escolaridade, estado civil, trabalho anterior em outro órgão público, esfera de vínculo, cargo de chefia) não tiveram relação de significância com nenhum dos dois construtos endógenos do modelo, tendo sido excluídas das análises.

Em seguida, as hipóteses propostas no modelo foram submetidas à testagem sem a presença das variáveis de controle. Das relações diretas de hipóteses discutidas na presente pesquisa, os resultados apresentaram nível de significância com p -valor $< 0,01$ para a relação entre competência ética e comprometimento organizacional (H5), e para a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (H6). Para a relação entre competência para trabalhar em equipe e comprometimento organizacional (H2), foi observada significância com p -valor $< 0,05$. As demais hipóteses (H1, H3 e H4) não foram significativas (p -valor $> 0,05$). Os resultados estão na tabela 4.

Posteriormente, o teste de hipóteses com a inclusão das variáveis de controle no modelo revelou que duas hipóteses com efeitos diretos (H5 e H6) foram significativas com p -valor $< 0,01$. Assim sendo, analisando-se os resultados demonstrados na tabela 4, é possível afirmar que as hipóteses H5 ($\Gamma = 0,24$; $f^2 = 0,05$; $q^2 = 0,04$; p -valor $< 0,01$) e H6 ($\Gamma = 0,65$; $f^2 = 0,75$; $q^2 = 0,12$; p -valor $< 0,01$)

foram suportadas considerando a inserção das variáveis de controle no modelo. As demais hipóteses (H1, H2, H3 e H4) não foram suportadas. Os resultados das relações indiretas entre os construtos, com as variáveis de controle inseridas no modelo, demonstraram que apenas o construto exógeno competência ética apresentou influência indireta significativa (p -valor $< 0,01$) sobre o construto endógeno satisfação no trabalho, por meio do construto comprometimento organizacional.

TABELA 4 - RESULTADOS SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE - EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS

		Resultados sem controle		Resultados com controle	
Hipóteses - Efeitos diretos		Coef.	p-valor	Coef.	p-valor
H1	AU → CO	0,09	0,07	0,09	0,07
H2	CT → CO	0,14	0,03	0,09	0,13
H3	CM → CO	-0,05	0,42	-0,04	0,44
H4	CC → CO	0,01	0,92	0,01	0,91
H5	CE → CO	0,23	0,00	0,24	0,00
H6	CO → ST	0,67	0,00	0,65	0,00
		Resultados sem controle		Resultados com controle	
Hipóteses - Efeitos indiretos		Coef.	p-valor	Coef.	p-valor
	AU → CO → ST	0,06	0,08	0,06	0,07
	CM → CO → ST	-0,03	0,42	-0,03	0,44
	CE → CO → ST	0,16	0,00	0,15	0,00
	CC → CO → ST	0,00	0,92	0,00	0,91
	CT → CO → ST	0,09	0,03	0,06	0,13
Variáveis de controle				Coef.	p-valor
	ID → CO			0,26	0,00
	ID → ST			0,09	0,04
	REG → ST			-0,39	0,00
	REN → CO			0,10	0,03
	TSP → CO			-0,14	0,02
	TSP → ST			-0,05	0,27

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Autocompetência (AU); Competência de comunicação (CC); Competência ética (CE); Competência para a mudança (CM); Comprometimento organizacional (CO); Competência para trabalhar em equipe (CT); Satisfação no trabalho (ST); Idade (ID); Região (REG); Renda (REN); Tempo de serviço público (TSP).

Prosseguindo com a análise do modelo estrutural, foi verificado o ajuste do modelo por intermédio do coeficiente de determinação (R^2) e da relevância preditiva (Q^2) dos construtos exógenos sobre os endógenos. De acordo com Hair et al. (2019), o coeficiente de determinação é uma medida do poder explicativo do modelo. Valores de R^2 de 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos. No entanto, os valores aceitáveis variam conforme o contexto, podendo o valor do R^2 de 0,1 ser considerado aceitável. Ainda de acordo com Hair et al. (2019), o Q^2 é outro indicador de qualidade de ajuste do modelo. Valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,50 representam pequena, média e grande precisão do modelo.

O resultado do R^2 para o construto comprometimento organizacional foi de 0,17, indicando pequeno poder explicativo. Já o construto satisfação no trabalho apresentou poder explicativo entre moderado e fraco ($R^2 = 0,48$). Os resultados do Q^2 para os construtos comprometimento organizacional e satisfação no trabalho foram todos superiores a zero, com valores respectivos de 0,09 e 0,11. Estes valores permitem avaliar que há pequena relevância preditiva para ambos os construtos.

Por fim, foi realizada a análise do fator de inflação da variância (VIF), para verificar se havia multicolinearidade no modelo. Segundo Hair et al. (2019), valores ideais de VIF devem ser menores que 3, enquanto valores de VIF entre 3 e 5 podem indicar possíveis problemas de colinearidade, no entanto, apenas valores iguais ou superiores a 5 são considerados críticos. Os valores do VIF dos indicadores, entre 1,21 e 3,74, e dos construtos, entre 1,07 e 1,91, sugerem que potencialmente não existem problemas de multicolinearidade.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou averiguar se as competências do servidor público (autocompetência - AU, competência para trabalhar em equipe - CT, competência para a mudança - CM, competência de comunicação - CC e competência ética - CE) influenciam o seu comprometimento organizacional e, indiretamente, sua satisfação no trabalho. A análise dos resultados demonstrou a inexistência de relações significativas em quatro das hipóteses propostas (H1, H2, H3 e H4). Estes resultados indicaram que os construtos AU, CT, CM e CC não influenciam o comprometimento organizacional do servidor público. Além disso, verificou-se que estes construtos não exerceram efeito indireto significativo sobre a satisfação no trabalho. Já as demais hipóteses (H5 e H6) foram suportadas, evidenciando que a CE pode exercer influência sobre o comprometimento organizacional do servidor público, bem como, indiretamente, pode influenciar a sua satisfação no trabalho. De igual modo, verificou-se que o comprometimento organizacional pode exercer influência direta sobre a satisfação no trabalho do servidor público.

A hipótese H1 buscou evidenciar se a autocompetência do servidor público influencia positivamente em seu comprometimento com a organização na qual trabalha. Testada a hipótese, verificou-se que ela não foi suportada ($\Gamma = 0,09$; $f^2 = 0,01$; $q^2 = 0,00$; $p\text{-valor} > 0,05$). Apesar de a literatura na esfera privada apresentar a existência de relação positiva entre autocompetência e comprometimento organizacional do empregado (Battistelli et al., 2015), e indicar que elevados níveis de competência levam a um maior comprometimento com a organização (Siregar et al., 2019), verificou-se que os mesmos resultados não foram encontrados nesta pesquisa, que investigou o setor público.

Denota-se, baseado no resultado obtido, que há um indicativo de que independentemente da autocompetência do servidor público, isso não interfere no seu comprometimento organizacional, segundo os próprios servidores. Embora o comprometimento organizacional possa exigir habilidades relacionadas à autocompetência, esta, por si só, apresentou sinais de não ser capaz de impulsionar o comprometimento do servidor público. Este achado apresenta indícios de que o comprometimento do servidor público pode ser suscetível a algumas das diversas características próprias do setor público brasileiro.

Essas características incluem, dentre outras, uma rigidez decorrente da legislação, a existência de carreiras padronizadas e a estabilidade (Carmo et al., 2018). Assim, é possível que fatores como estes mantenham o comprometimento do servidor público em um nível de estabilidade, à medida que contribuem para um ambiente constante e restrito no local de trabalho, além de que mudam pouco ao longo do tempo, deixando-o menos influenciável por atributos como a sua autocompetência. Neste caso, ao que parece, o contexto organizacional é predominante sobre o comprometimento do servidor (Costa & Bastos, 2014), tornando não significativo o impacto de sua autocompetência.

Em continuidade à análise, a hipótese H2 buscou verificar se a competência para trabalhar em equipe do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização na qual trabalha. Testada a hipótese, verificou-se que ela não foi suportada ($\Gamma = 0,09$; $f^2 = 0,01$; $q^2 = 0,00$; $p\text{-valor} > 0,05$). Assim, os achados não corroboraram com o que indicaram Jacobsson e Hollertz (2021), a respeito da existência de uma relação entre o trabalho em equipe e o comprometimento dos funcionários com a organização. Os resultados diferem também dos estudos de Ghorbanhosseini (2013) e Hanaysha (2016), que

encontraram evidências de impacto direto do trabalho em equipe sobre o comprometimento organizacional.

Em suma, o resultado da hipótese H2 implica que o estímulo às competências para o trabalho em equipe nas organizações públicas não resulta em mais comprometimento por parte do servidor. Tal resultado, diferente dos estudos anteriores, como o de Hanaysha (2016) em universidades públicas da Malásia, pode ter se dado em virtude das especificidades das organizações públicas no Brasil. O trabalho em equipe, aparentemente, defronta-se com um ambiente restrito, presente no setor público brasileiro (Kriiger et al., 2018), no qual os servidores são direcionados em seu trabalho, devendo seguir os procedimentos e regras prescritos na legislação, a exemplo dos planos de cargos e carreiras, faltando, assim, autonomia para tais servidores (Carmo et al., 2018). Assim, a capacidade de mobilidade e autonomia que a legislação permite, ao que parece, torna limitada a influência da competência para o trabalho em equipe sobre o comprometimento organizacional do servidor público, independentemente do estímulo que ele possa receber para o desenvolvimento desta competência.

A terceira hipótese (H3) buscou evidenciar se a competência para a mudança do servidor público influencia positivamente em seu comprometimento com a organização na qual trabalha. Testada a hipótese, verificou-se que ela não foi suportada ($\Gamma = -0,04$; $f^2 = 0,00$; $q^2 = -0,00$; $p\text{-valor} > 0,05$). Este resultado vai de encontro aos achados de Syabarrudin et al. (2020), no qual foi identificado que a competência para a mudança expressada pelos indivíduos é fator capaz de impactar em seu comprometimento com a organização. Igualmente, o resultado difere do estudo de Marques et al. (2014), que indica que indivíduos que percebem a

mudança de maneira positiva, tendem a ser mais comprometidos com a organização.

Em síntese, pode-se considerar que motivar os servidores para o desenvolvimento de competência para a mudança não os leva a ter comprometimento organizacional. Este achado pode indicar que, semelhantemente à autocompetência, a habilidade do servidor para enfrentar mudanças no local de trabalho encontra um ambiente organizacional relativamente estável e constante, suportado por características específicas do setor público (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Isto posto, é provável que seu nível de comprometimento se mantenha sem importantes variações, fazendo com que a influência de suas habilidades para lidar com situações de mudança seja não significativo em exercer influência sobre seu comprometimento organizacional.

A quarta hipótese (H4) buscou evidenciar se a competência para a comunicação do servidor público influencia positivamente o seu comprometimento com a organização na qual trabalha. Testada a hipótese, verificou-se que ela não foi suportada ($\Gamma = 0,01$; $f^2 = 0,00$; $q^2 = -0,01$; $p\text{-valor} > 0,05$). O resultado encontrado é oposto ao estudo de Farooqi et al. (2020), que indicou relação entre comunicação interpessoal entre profissionais com seu nível de comprometimento organizacional, bem como também diverge do estudo de Devendra e Theavarajan (2016), que identificou que habilidades interpessoais em comunicação dos funcionários podem influenciar o seu comprometimento organizacional.

Diante do resultado apresentado, compreende-se que, independentemente das competências de comunicação que o servidor público possa ter, isso não interfere em seu comprometimento com a organização pública na qual trabalha. Cabe salientar que os estudos anteriormente citados (Farooqi et al., 2020; Devendra

& Theavarajan, 2016) não investigaram a relação proposta sob a perspectiva do setor público, podendo, por esta razão, terem apresentados resultados distintos do obtido por esta pesquisa.

Novamente, as peculiaridades do setor público podem ter exercido papel importante nesta ausência de relação entre os construtos, a exemplo da regulação e controle típicos da administração pública burocrática, que dificultam a demonstração de posturas mais maleáveis e participativas dos servidores (Mello, Melo, & Mello Filho, 2016). Deste modo, é provável que o resultado apresentado se dê em virtude de que o setor público regula a atuação do servidor público, resultando em uma possível inibição do efeito de sua competência para a comunicação, tornando, por sua vez, seu efeito inócuo sobre o comprometimento do servidor.

A quinta hipótese (H5) analisou os efeitos da competência ética do servidor público sobre seu comprometimento com a organização na qual trabalha. Testada a hipótese, verificou-se que ela foi suportada ($\Gamma = 0,24$; $f^2 = 0,08$; $q^2 = 0,04$; p -valor $< 0,01$). O resultado obtido vai ao encontro do que defenderam Wangloan, Moeins, Marhalinda e Endri (2022) e Maluwa et al. (2021), que indicaram a existência de uma relação positiva entre a competência ética e o comprometimento organizacional. Todavia, estes autores não direcionaram seus estudos ao setor público, analisando somente os efeitos da competência ética de funcionários de empresas privadas. O resultado obtido nesta pesquisa, por sua vez, evidenciou que a conexão entre os construtos competência ética e comprometimento organizacional ocorre também com os servidores públicos.

Entende-se, assim, que desenvolver a competência ética do servidor público provavelmente resultará no aumento do seu comprometimento organizacional. O resultado sugere que o servidor público eticamente competente tende a se alinhar

aos padrões éticos organizacionais do seu trabalho, tornando-se mais envolvido com a instituição onde trabalha e, conseqüentemente, mais comprometido com ela. Considerando que a competência ética pode ser desenvolvida em um indivíduo (Ariffin & Maskat, 2021), é provável que incentivá-la no setor público seja um elemento importante para tornar os servidores públicos mais comprometidos.

Por fim, a sexta hipótese (H6) investigou se o comprometimento organizacional do servidor público influencia positivamente a sua satisfação no trabalho. Testada a hipótese, verificou-se que ela foi suportada ($\Gamma = 0,65$; $f^2 = 0,75$; $q^2 = 0,12$; $p\text{-valor} < 0,01$). O resultado da pesquisa corroborou com o que foi indicado por Morrow (2011), no que concerne à atuação do comprometimento organizacional como preditor da satisfação no trabalho do funcionário, bem como evidenciou a existência de uma conexão positiva entre ambos os construtos, em consonância com os estudos de Nguyen et al. (2022) e Gültekin (2022). Este achado mostra que a existência de uma relação direta entre os construtos provavelmente se estende também ao setor público.

Assim sendo, é possível sugerir que o desenvolvimento do comprometimento organizacional do servidor público interfere diretamente em sua satisfação no trabalho. Assim, entende-se que, quando o servidor público se envolve com a organização onde trabalha, a ponto de assimilar seus objetivos e se identificar com ela, isso provavelmente irá refletir favoravelmente em sua satisfação com seu trabalho. Nesse contexto, aparenta ser importante que o setor público busque desenvolver um maior nível de comprometimento de seus servidores, deixando-os mais propensos a se sentirem satisfeitos nos seus trabalhos.

Após o teste das cinco primeiras hipóteses do modelo proposto neste estudo, que propunha a existência de relações diretas entre as dimensões das

competências do servidor público e o construto comprometimento organizacional, observou-se evidências significativas de que a dimensão competência ética impacta diretamente o comprometimento organizacional do servidor público, corroborando com a literatura (Ariffin & Maskat, 2021). Por outro lado, os resultados obtidos para as dimensões autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança e competência para a comunicação, não evidenciaram a existência de relações diretas significativas destes construtos com o comprometimento organizacional do servidor público. Assim, dentre as dimensões de competências pesquisadas, infere-se que somente o desenvolvimento da competência ética do servidor público pode levá-lo a ter comprometimento com o local onde trabalha.

Além disso, os resultados da sexta e última hipótese do modelo proposto sugerem que um servidor público comprometido com a organização onde trabalha tende a se sentir mais satisfeito com seu trabalho, corroborando com a literatura (Morrow, 2011). Em síntese, o setor público pode obter comprometimento organizacional de seus servidores por meio do impulsionamento de sua competência ética. A obtenção daquele, por sua vez, tende a fazer com que os servidores se sintam mais satisfeitos, favorecendo o surgimento de efeitos desejáveis, tais como felicidade no trabalho (Kustiawan et al., 2022) e o aumento do desempenho no trabalho (Katebi et al., 2021).

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se as competências do servidor público (autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência de comunicação e competência ética) influenciam o comprometimento organizacional do servidor e indiretamente sua satisfação no trabalho. Os resultados evidenciaram que o construto competência ética tende a exercer influência positiva direta sobre o construto comprometimento organizacional, além de tender a influenciar indiretamente a satisfação no trabalho do servidor público. Por outro lado, os resultados apontaram também que os construtos autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança e competência para a comunicação, não demonstraram impactar o construto comprometimento organizacional.

Desta forma, conclui-se que a autocompetência, a competência para trabalhar em equipe, a competência para a mudança e a competência de comunicação dos servidores públicos são construtos que não contribuem para afetar o seu comprometimento com o local onde trabalha e nem a sua satisfação no trabalho. Neste sentido, as especificidades do serviço público de cada país podem influenciar a avaliação destes públicos e, ainda, o grau de importância de diferentes variáveis presentes nestes contextos. Por sua vez, presume-se que a competência ética do servidor público pode influenciar diretamente o comprometimento organizacional do servidor e, indiretamente, tende a impactar a sua satisfação no trabalho. Assim sendo, entende-se ser relevante o desenvolvimento da competência ética dos

servidores públicos, no intuito de alcançar seu comprometimento organizacional e, conseqüentemente, fazê-los se sentirem mais satisfeitos com o trabalho.

Como contribuições e implicações teóricas, este estudo avança as pesquisas de Kaur e Kaur (2021), Noor, Suherli e Sustina (2020), Misra e Sharma (2019) e Otoo (2019), à medida em que, diferentemente dos estudos citados, inovou ao relacionar variados tipos de competências diretamente ao comprometimento organizacional do servidor público e indiretamente à satisfação desse servidor com o seu trabalho, algo não observado na literatura anteriormente. Complementarmente, o presente estudo trouxe novos conhecimentos, uma vez que utilizou 3 das competências (autocompetência, competência para trabalhar em equipe e competência de comunicação) abordadas na pesquisa de Salman et al. (2020b) em uma perspectiva diferente. Assim, os resultados aqui apresentados mostraram que as competências estudadas por Salman et al. (2020b), capazes de incrementar o desempenho geral dos funcionários do setor bancário público e privado, não exercem influência no comprometimento dos servidores públicos.

Este estudo amplia também a pesquisa de Otoo (2019), trazendo inovação, primeiramente, ao aplicar as cinco dimensões de competências que, conforme o autor, são capazes de impactar a eficácia de uma organização, bem como o comportamento de indivíduos e equipes, ao contexto do serviço público. Em segundo lugar, esta pesquisa testou as cinco dimensões de competência sob um novo enfoque, buscando evidenciar a existência de relações de cada uma com o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho do servidor público, preenchendo uma lacuna na literatura. Complementarmente, a inserção do construto satisfação no trabalho no modelo contribuiu para evidenciar que ele pode receber influência indireta da competência ética dos servidores públicos, sendo uma

novidade na literatura. Ainda, este estudo traz como achado a possibilidade da interferência do contexto na avaliação dos servidores, indicando que os contextos do serviço público são muito diferenciados do setor privado.

Como contribuições e implicações práticas, esta pesquisa traz informações relevantes com relação ao desenvolvimento do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho dos servidores públicos, sob a ótica da influência de competências específicas deles. O setor público, por meio dos seus gestores, pode então definir estratégias capazes de elevar o sentimento de vínculo organizacional do seu corpo funcional, podendo também torná-lo mais satisfeito com o trabalho, ao estimular a competência ética destes servidores. Neste sentido, destaca-se que gestores que exercem uma liderança ética podem influenciar positivamente o comportamento no trabalho dos funcionários em organizações do setor público, incluindo o comprometimento organizacional deles (Qing et al., 2020). Isto pode trazer reflexos positivos para a organização, contribuindo para um melhor aproveitamento dos profissionais à disposição e para o alcance dos objetivos organizacionais. Na prática, o aumento do comprometimento organizacional pode impulsionar a boa governança, tal qual evidenciado por Nor et al. (2021), bem como pode fazer com que o setor público ofereça serviços de melhor qualidade (Nor et al., 2021; Almatrushi et al., 2019).

Todavia, este estudo tem limitações. Além das cinco competências aqui aplicadas (autocompetência, competência para trabalhar em equipe, competência para a mudança, competência para a comunicação e competência ética), trazidas do estudo de Otoo (2019), existe uma ampla gama de competências individuais que podem ser testadas. Pode-se citar, como exemplo, a competência de liderança, a competência de inovação, a competência de planejamento (Sudirman et al., 2019) e

a competência social (Salman et al., 2020a). Assim, pode-se verificar se outras competências dos servidores públicos também exercem influência em seu comprometimento organizacional e em sua satisfação no trabalho. Além disso, é pertinente destacar que a escala aqui utilizada foi elaborada a partir de um contexto diverso do setor público brasileiro, que apresenta características específicas. Ainda, há a impossibilidade de generalizações dos resultados obtidos, em virtude de a técnica de amostragem aqui utilizada ser não probabilística por acessibilidade. Por esta razão, uma reprodução do estudo com uma amostragem probabilística é aconselhável, no intuito de generalizar e confirmar os resultados obtidos aqui. Além disso, os resultados podem mudar em futuras pesquisas, uma vez que o estudo foi baseado em dados de corte transversal, na qual a percepção dos respondentes corresponde ao momento da pesquisa. Neste caso, recomenda-se que pesquisas futuras adotem o corte longitudinal, para investigar como se dá a percepção dos servidores ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que busquem identificar outras competências capazes de impulsionar o comprometimento organizacional e, indiretamente, a satisfação no trabalho dos servidores públicos, além da competência ética, suprimindo uma lacuna deste estudo. A descoberta de outras competências, neste contexto, poderia ser útil para a criação de uma base de competências direcionadas à manutenção do quadro de pessoal do setor público, evitando a rotatividade e deixando os servidores mais satisfeitos com seus trabalhos. Considerando a conexão da variável idade com o comprometimento organizacional e com a satisfação no trabalho, futuras pesquisas também podem estudar como a idade do servidor público afeta seu comprometimento com o local de trabalho e sua satisfação no trabalho.

Complementarmente, este estudo apresenta lacunas de conhecimento que podem ser respondidas por meio da realização de futuras pesquisas. Por exemplo, estudos futuros podem poderão averiguar a existência de um modelo de gestão por competência, ou de políticas a ela relacionadas, nas organizações públicas e se isso seria capaz de promover mudanças nos resultados encontrados. Além disso, a construção de uma escala específica para estudos deste tipo, com servidores públicos brasileiros, poderia resultar em valiosas contribuições para o aprimoramento da gestão pública local. Outrossim, novos estudos poderão replicar esta pesquisa, limitando o público-alvo à uma das três esferas governamentais, para verificar a existência de resultados específicos em cada uma delas.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, M. G. A. E., Felemban, E. M., & El-slamoni, A. E. (2022). A comparative study: Quality of life, self-competence, and self-liking among the caregivers of children with attention deficit hyperactivity disorder and other non-ADHD children. *Middle East Current Psychiatry*, 29(27), 1-11. doi: 10.1186/s43045-022-00189-x.
- Almatrushi, H., Nusari, M., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). Examining the accessibility, support, benefits of training in road and transport authority: The case of service quality in UAE. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S10), 898-909. doi: 10.35940/ijrte.B1118.0982S1019.
- Andersson, H., Svensson, A., Frank, C., Rantala, A., Holmberg, M., & Bremer, A. (2022). Ethics education to support ethical competence learning in healthcare: An integrative systematic review. *BMC Medical Ethics*, 23(29), 1-26. doi: 10.1186/s12910-022-00766-z.
- Ariffin, N. H. M., & Maskat, R. (2021). A proposal of ethical competence model for cyber security organization. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 24(3), 1711-1717. doi: 10.11591/ijeecs.v24.i3.
- Astuti, S. D., Riyanto, F., & Ingsih, K. (2023). Is ethical leadership style more suitable for millennial state civil apparatus? *Quality – Access to Success*, 24(192), 249-260. doi: 10.47750/QAS/24.192.29.
- Awan, S., Bel, G., & Esteve, M. (2020). The benefits of PSM: An oasis or a mirage? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 619–635. doi: 10.1093/jopart/muaa016.
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C., & Odoardi, C. (2015). Perceived organisational support, organisational commitment and self-competence among nurses: A study in two Italian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 1-10. doi: 10.1111/jonm.12287.
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(C), 1-15. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121575.
- Blom, R., Kruijen, P. M., Thiel, S., & Heijden, B. I. J. M. (2021). 'Through the looking-glass': Addressing methodological issues in analyzing within- and between-sector differences in employee attitudes and behaviors. *International Public Management Journal*, 24(6), 813-830. doi: 10.1080/10967494.2020.1811816.
- Borba, A., & Gomes, A. O. (2021). A atitude de policiais federais brasileiros em relação às armas de fogo. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 55(6), 1422-1442. doi: 10.1590/0034-761220200440.
- Carmo, L. J. O., Assis, L. B., & Martins, M. G. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: Percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e

- possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 69(2), 163-191. doi: 10.21874/rsp.v69i2.1759.
- Carvalho, P. O., & Barbosa, J. G. P. (2022). Determinantes da adoção de inovação no setor público: Estudo de caso na SUSEP. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 73(1), 55-85. doi: 10.21874/rsp.v73.i1.4527.
- Chansukree, P., Sagarik, D., & Cho, W. (2022). Public employee use of social media at work: Competency, collaboration and communication of workplace policy. *Public Personnel Management*, 51(3), 330-354. doi: 10.1177/00910260221098737.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento organizacional: Bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(3), 329-337. doi: 10.1590/S0102-37722014000300010.
- Costa, A., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, 21(1), 70-85. doi: 10.7819/rbgn.v21i1.3965.
- Devendra, S., & Theavarajan, D. (2016). Interpersonal skills and organizational commitment. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(1), 117-126. doi: 10.6084/M9.FIGSHARE.3410149.V1.
- Dobrinić, D., & Fabac, R. (2021). Familiarity with mission and vision: Impact on organizational commitment and job satisfaction. *Business Systems Research*, 12(1), 124-143. doi: 10.2478/bsrj-2021-0009.
- Dodanwala, T. C., & Santoso, D. S. (2021). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777-1796. doi: 10.1108/ECAM-12-2020-1048.
- Donkor, F. (2021). Do transformational leaders affect employee performance and normative commitment through general self-efficacy? Analysis in Ghanaian public sector organizations. *Public Organization Review*, 21(2), 1-17. doi: 10.1007/s11115-021-00531-7.
- Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2022). The impact of transformational leadership style on employee turnover intention in state-owned enterprises in Ghana: The mediating role of organisational commitment. *Public Organization Review*, 22(1), 1-17. doi: 10.1007/s11115-021-00509-5.
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open*, 11(2), 1-17. doi: 10.1177/21582440211008894.
- Farooqi, R., & Ashraf, F. (2020). Interpersonal communication, teamwork effectiveness, and organizational commitment in Pakistani nurses. *Pakistan*

Journal of Psychological Research, 35(4), 675-692. doi: 10.33824/PJPR.2020.35.4.36.

- Fornell, C.; & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312.
- Fowler, J. L., Fowler, D. S., & O’Gorman, J. O. (2021). Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 109–131. doi: 10.1111/1744-7941.12252.
- Freitas, P. F. P., & Odellius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233. doi: 10.1590/1679-395120210050.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.008.
- Galleli, B., & Hourneaux, F., Jr. (2018). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2835-2864. doi: 10.1108/BIJ-07-2017-0209.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički Vjesnik*, 20(6), 1019-1025.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261. doi: 10.1016/j.ijproman.2022.03.001.
- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis. S. (2022). Internal quality and job satisfaction in health care services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1-17. doi: 10.3390/ijerph19031496.
- Gültekin, Y. S. (2022). Modeling the mediation roles in the relationship between job satisfaction and organizational commitment of public sector forest engineers in Turkey. *Journal of Forest Research*, 27(4), 1-10. doi: 10.1080/13416979.2022.2028706.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019) When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.140.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D. E., & Suhana, S. (2020). Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 999-1006. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.999.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2019). *Atlas do Estado Brasileiro*. Recuperado em 20 de outubro, 2022, de <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>.
- Jacobsson, K., & Hollertz, K. (2021). Commitment and control: Teamwork as management tool in a welfare state bureaucracy. *Sociologisk Forskning*, 58(3), 243-265. doi: 10.37062/sf.58.22890.
- Judeh, M., Al-Ghasawneh, J., Al-Zu'bi, H., & Ngah, A. H. (2022). Linking resonant leadership, psychological ownership, and organizational commitment: The mediating role of employee empowerment. *Business Perspectives*, 20(1), 153-163. doi: 10.21511/ppm.20(1).2022.14.
- Karácsony, P., & Bokor, T. (2021). Importance of competences in communication, as perceived by business leaders. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 115–124. doi: 10.3311/PPso.15796.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. doi: 10.1007/s40171-021-00280-y.
- Katinienė, A., Jezerskė, Ž., & Vaičiūtė, K. (2021). Research on competencies of logistics specialists in transport organisations. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), 1308-1322. doi: 10.3846/jbem.2021.15299.
- Kaur, S., & Kaur, G. (2021). Human resource practices, employee competencies and firm performance: a 2-1-2 multilevel mediational analysis. *Personnel Review*, 51(3), 1100-1119. doi: 10.1108/PR-08-2020-0609.
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: Testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 574-591. doi: 10.1108/JKM-02-2021-0091.
- Kriiger, C. C. P., Andrade, E. P., Silva, A. M., Mourão, C. O., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 69(3), 707-740. doi: 10.21874/rsp.v69i3.1674
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The effect of affective organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement on job happiness and job performance on manufacturing company in Indonesia.

- WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(9), 573-591. doi: 10.37394/23207.2022.19.52.
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: A study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101(103107), 1-12. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.103107.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. doi: 10.1108/IJBM-07-2018-0190.
- Maluwa, V. M., Maluwa, A. O., Mwalabu, G., & Msiska, G. (2021). Assessment of ethical competence among clinical nurses in health facilities. *Nursing Ethics*, 29(1), 1-13. doi: 10.1177/09697330211010259.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. & van Dick, R. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196. doi: 10.1080/10967491003756682.
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 161-175. doi: 10.1590/S1415-6552014000200004.
- Marnisah, L., Zamzam, F., Handayani, S., Yustini, T., Wijaya, H., Maris, H., & Irwanto, D. (2021). Factors affecting e-procurement division employee performance. *International Journal of Data and Network Science*, 5(1), 19-24. doi: 10.5267/j.ijdns.2020.11.007.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., & Udin, U. (2020). Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 427-437. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.427.
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833. doi: 10.1108/IJBM-08-2020-0437.
- Melguizo-Garín, A., Ruiz-Rodríguez, I., Peláez-Fernández, M. A., Salas-Rodríguez, J., & Serrano-Ibáñez, E. R. (2022). Relationship between group work competencies and satisfaction with project-based learning among university students. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-5. doi: 10.3389/fpsyg.2022.811864.
- Mello, S. P. T., Melo, P. A., & Mello Filho, R. T. (2016). Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Race*, 15(1), 349-374. doi: 10.18593/race.v15i1.6937.
- Melo, P., Angélica, N., Cisneros, G., & Lorena, A. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones

- educativas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(96), 1019-1040. doi: 10.52080/rvgluz.26.96.3.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2019). Adoption of competency frameworks—comparative analysis of public and private sector organisations in India. *International Journal of Public Performance Management*, 5(1), 81-104. doi: 10.1504/IJPSPM.2019.096653.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. doi: 10.1016/j.jvb.2010.12.008.
- Nguyen, P. V., Le, N., Trieu, H., Huynk, T., & Tran, H. Q. (2022). Determinants of turnover intention: The case of public servants in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 149-160. doi: 10.21511/ppm.20(2).2022.13.
- Noor, J., Suherli, A., & Sutisna, A. J. (2020). The Influence of employee competency and career management on career commitment: Regional government in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1045-1052. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1045.
- Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2021). Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(4), 191-217. doi: 10.1007/s12208-021-00297-0.
- Noviyenty, L., Morganna, R., & Fakhruddin. (2022). English speaking lecturers' performances of communication strategies and their efforts to improve students' communicative competence. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 1047-1062. doi: 10.12973/eu-jer.11.2.1047.
- Oliveira, K. P., Paula, M. T. M. S., Paiva, L. R. O., Andrade, K. O. F., & Coura, E. R. (2019). A estabilidade no setor público brasileiro: O que pensam os servidores públicos? *Revista de Carreiras & Pessoas (RECAPE)*, 11(2), 283-304. doi: 10.23925/recape.v11i2.44754.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. doi: 10.1108/ER-02-2018-0053.
- Owusu, V. K., Gregar, A., & Ntsiful, A. (2021). Organizational diversity and competency-based performance: The mediating role of employee commitment and job satisfaction. *Management & Marketing*, 16(4), 352-369. doi: 10.2478/mmcks-2021-0021.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.

- Pohling, R., Bzdok, D., Eingenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449-474. doi: 10.1007/s10551-015-2569-5.
- Portal da Transparência. (2022). *Servidores e pensionistas*. Recuperado em 20 de outubro, 2022, de <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores>.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 1-28. doi: 10.1108/EJTD-02-2016-0008.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. doi: 10.1007/s11846-019-00340-9.
- Rasdi, R. M., & Tangaraja, G. (2022). Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: Determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*, 46(3/4), 337-355. doi: 10.1108/ejtd-02-2020-0028.
- Rodrigo, L., Pérez-Arechaederra, D., Palacios, M., & Romero, J. (2022). Organisational commitment in the digital social innovation context: Does qualitative comparative analysis add information to linear regression? *Technological Forecasting and Social Change*, 179(C), 1-9. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121613.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777-1786. doi: 10.5267/j.msl.2020.1.001.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020a). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. doi: 10.1108/ejtd-10-2019-0171
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020b). Employee competencies as predictors of organizational performance: A study of public and private sector banks. *Management and Labour Studies*, 45(5), 1-17. doi: 10.1177/0258042X20939014.
- Sánchez-Sánchez, N., & Puente, A. C. F. (2021). Public versus private job satisfaction: Is there a trade-off between wages and stability? *Public Organization Review*, 21(1), 47-67. doi: 10.1007/s11115-020-00472-7.
- Shazia, N., Sabeen, B., Faryal, J., & Madiha, B. (2021). How training at work influences employees' job satisfaction: Roles of affective commitment and job performance. *International Journal of Training Research*, 19(1), 61-76. doi: 10.1080/14480220.2020.1864444.

- Siregar, Z. M. E., Suryana, Ahman, E., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-326.
- Strużyna, J., Marzec, I., & Bozionelos, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43–57. doi: 10.1111/emre.12437.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. doi: 10.1108/JMD-12-2018-0369.
- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employee's self-efficacy drive their organizational commitment? *Systematic Review Pharmacy*, 11(4), 135-141. doi: 10.31838/srp.2020.4.21.
- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & Ramayah, T. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: The mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 2-29. doi: 10.1108/APJBA-05-2018-0084.
- Tsaousoglou, C., Koutoulas, D., & Stavrinoudis, T. (2022). Personality and commitment as predictors of turnover intentions among Greek employees in the lodging industry. *European Journal of Tourism Research*, 31(3111), 1-33. doi: 10.54055/ejtr.v31i.2296.
- Valadares, J. L. & Emmendoerfer. (2015). A incorporaç o do empreendedorismo no setor p blico: Reflex es baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ci ncias da Administra o*, 17(41), 82-98. doi: 10.5007/2175-8077.2015v17n41p82.
- Varma, A., & Malhotra, G. (2022). Establishing the antecedents of accountant's job satisfaction in an emerging market. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(1), 5-23. doi: 10.1108/jfra-03-2020-0052.
- Viswanathan, R., Lal, N. S., Prasad, V., & Parveen, J. (2019). Does job satisfaction and employee commitment pave way for employee engagement in IT sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S4), 307-313. doi: 10.35940/ijrte.B1058.0782S419.
- Wang, G., & Rashid, A. M. (2022). Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 847-858. doi: 10.12973/eu-jer.11.2.847.
- Wangloan, E. H., Moeins, A., Marhalinda, M. & Endri, E. (2022). Organizational commitments mediate the Influence of transformation leadership, professional ethics, and work competency on ship safety performance. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 1-10.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Indicador	Fonte
Escala de Competências	Autocompetência	Otoo (2019)
	AU1. Eu tenho um bom desempenho em situações importantes.	
	AU2. Eu sou uma pessoa capaz.	
	AU3. Eu sou muito talentoso.	
	AU4. Eu lido apropriadamente com os desafios.	
	AU5. Eu sou muito competente.	
	Competência para trabalhar em equipe	
	CT1. Eu posso trabalhar muito bem em grupo.	
	CT2. Eu posso contribuir com informações valiosas para um projeto em equipe.	
	CT3. Eu posso facilitar a comunicação entre as pessoas.	
	CT4. Eu sou eficaz em delegar responsabilidades a outros para a realização de variadas tarefas.	
	CT5. Eu sou capaz de resolver conflitos entre indivíduos de maneira eficaz.	
	Competência para a mudança	
	CM1. Acredito que tenho um bom desempenho em situações de mudança no trabalho.	
	CM2. Por meio de um treinamento, posso ter um bom desempenho após situações de mudança no trabalho.	
	Competência de comunicação	
	CC1. Eu sou um bom ouvinte.	
CC2. Eu geralmente sei que tipo de comportamento é apropriado em determinada situação.		
CC3. Eu geralmente sei como os outros se sentem.		
CC4. Eu digo a coisa certa na hora certa.		
Competência ética		
CE1. Eu tomo decisões com base em evidências confiáveis.		
CE2. Eu tomo decisões tendo como prioridade os pensamentos e valores da instituição pública a qual pertencço.		
CE3. Eu tomo decisões levando em consideração o que a instituição pública a qual pertencço coloca como importante.		
Comprometimento organizacional	CO1. Ficaria feliz em permanecer no cargo onde trabalho o resto da minha carreira.	Mazzarolo, Mainardes, e Montemor
	CO2. Gosto de conversar sobre a instituição onde trabalho com	

	<p>peças de fora.</p> <p>CO3. Sinto que os problemas da instituição onde trabalho também são meus problemas.</p> <p>CO4. Se me oferecerem um emprego melhor em outro lugar, eu não me sentirei confortável deixando a instituição para a qual trabalho.</p> <p>CO5. Valorizo a lealdade dos funcionários da instituição pública a qual pertencço.</p>	(2021)
Satisfação no Trabalho	<p>ST1. Eu encontro verdadeira alegria no meu trabalho.</p> <p>ST2. Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam dos seus trabalhos.</p> <p>ST3. Eu raramente fico entediado com meu trabalho.</p> <p>ST4. Eu não consideraria uma mudança de trabalho.</p> <p>ST5. Na maioria dos dias, eu fico animado com meu trabalho.</p> <p>ST6. Eu me sinto muito satisfeito com o meu trabalho.</p>	Mainardes, Rodrigues e Teixeira (2019)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Prezado/a,

Sou estudante do Curso de Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Business School. Estou desenvolvendo uma pesquisa científica sobre a percepção dos servidores públicos. As questões são simples e fáceis de responder. As respostas serão coletadas de forma anônima e confidencial, portanto não será necessário se identificar. Não existe resposta certa ou errada.

Pesquisador: Eduardo Henrique Brandão Nogueira.

Orientador: Professor Dr. Emerson Mainardes.

Agradecemos sua colaboração!

1. Você é servidor/a público/a?

() Sim

() Não

INSTRUÇÃO: Nas afirmações a seguir, assinale o seu grau de discordância ou concordância de acordo com a seguinte numeração: 1 - Discordo totalmente. 2 – Discordo parcialmente. 3 - Não concordo nem discordo. 4 – Concordo parcialmente. 5 - Concordo totalmente.

2. Eu tenho um bom desempenho em situações importantes.
3. Eu sou uma pessoa capaz.
4. Eu sou muito talentoso.
5. Eu lido apropriadamente com os desafios.
6. Eu sou muito competente.
7. Eu posso trabalhar muito bem em grupo.
8. Eu posso contribuir com informações valiosas para um projeto em equipe.
9. Eu posso facilitar a comunicação entre as pessoas.
10. Eu sou eficaz em delegar responsabilidades a outros para a realização de variadas tarefas.
11. Eu sou capaz de resolver conflitos entre indivíduos de maneira eficaz.
12. Acredito que tenho um bom desempenho em situações de mudança no trabalho.

13. Por meio de um treinamento, posso ter um bom desempenho após uma mudança no trabalho.
14. Eu sou um bom ouvinte.
15. Eu geralmente sei que tipo de comportamento é apropriado em determinada situação.
16. Eu geralmente sei como os outros se sentem.
17. Eu digo a coisa certa na hora certa.
18. Eu tomo decisões com base em evidências confiáveis.
19. Eu tomo decisões tendo como prioridade os pensamentos e valores da instituição pública a qual pertença.
20. Eu tomo decisões levando em consideração o que a instituição pública a qual pertença coloca como importante.
21. Ficaria feliz em permanecer no cargo onde trabalho o resto da minha carreira.
22. Gosto de conversar sobre a instituição onde trabalho com pessoas de fora.
23. Sinto que os problemas da instituição onde trabalho também são meus problemas.
24. Se me oferecerem um emprego melhor em outro lugar, eu não me sentirei confortável deixando a instituição para a qual trabalho.
25. Valorizo a lealdade dos funcionários da instituição pública a qual pertença.
26. Eu encontro verdadeira alegria no meu trabalho.
27. Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam dos seus trabalhos.
28. Eu raramente fico entediado com meu trabalho.
29. Eu não consideraria uma mudança de trabalho.
30. Na maioria dos dias, eu fico animado com meu trabalho.
31. Eu me sinto muito satisfeito com o meu trabalho.

Seu dados:

32. Qual é a sua idade?

() Até 25 anos

() De 26 a 35 anos

() De 36 a 45 anos

() Mais de 46 anos

33. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

34. Qual é a sua escolaridade?

Primeiro Grau/Ensino Fundamental

Segundo Grau/Ensino Médio

Ensino Técnico

Ensino Superior

Pós-Graduação

Outro

35. Você mora em qual região do país?

Norte

Nordeste

Centro-Oeste

Sul

Sudeste

Exterior

36. Qual a sua renda?

Até R\$ 2.000,00

De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00

De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00

De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00

De R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00

Acima de R\$ 10.001,00

37. Qual é o seu estado civil?

Solteiro/a

Casado/a

Viúvo/a

Divorciado/a

Outro

38. Você já pertenceu ao quadro de servidores de outro órgão público anteriormente?

() Não

() Sim

39. Há quanto tempo você é servidor público?

() Até 1 ano

() De 1 a 2 anos

() De 2 a 5 anos

() De 6 a 10 anos

() Acima de 10 anos

40. Em qual esfera do serviço público você trabalha?

() Municipal

() Estadual

() Federal

() Outro

41. Você exerce cargo de chefia onde trabalha?

() Não

() Sim

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Variável de Controle	Item	Frequência	%
Idade	Até 25 anos	7	1,51%
	De 26 a 35 anos	97	20,95%
	De 36 a 45 anos	178	38,44%
	Mais de 46 anos	181	39,09%
Sexo	Feminino	287	61,99%
	Masculino	176	38,01%
Escolaridade	Primeiro Grau/Ensino Fundamental	5	1,08%
	Segundo Grau/Ensino Médio	28	6,05%
	Ensino Técnico	17	3,67%
	Ensino Superior	70	15,12%
	Pós-graduação	325	70,19%
	Outro	18	3,89%
Região onde mora	Norte	39	8,42%
	Nordeste	354	76,46%
	Centro-Oeste	26	5,62%
	Sul	29	6,26%
	Sudeste	15	3,24%
	Exterior	0	0,00%
Renda	Até R\$ 2.000,00	35	7,56%
	De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	107	23,11%
	De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00	137	29,59%
	De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00	74	15,98%
	De R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00	50	10,80%
	Acima de R\$ 10.001,00	60	12,96%
Estado civil	Solteiro/a	120	25,92%
	Casado/a	274	59,18%
	Viúvo/a	7	1,51%
	Divorciado/a	43	9,29%
	Outro	19	4,10%
Se pertenceu a outro órgão público anteriormente	Não	249	53,78%
	Sim	214	46,22%
Tempo como servidor público	Até 1 ano	13	2,81%
	De 1 a 2 anos	10	2,16%
	De 2 a 5 anos	38	8,21%
	De 6 a 10 anos	109	23,54%
	Acima de 10 anos	293	63,28%
Esfera onde trabalha	Municipal	53	11,45%
	Estadual	134	28,94%
	Federal	276	59,61%
	Outro	0	0,00%
Se exerce cargo de chefia	Não	344	74,30%

	Sim	119	25,70%
--	-----	-----	--------

Fonte: Dados da pesquisa ($n = 463$).