



Universidade de Brasília – UNB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

Doutorado em Administração - CDA

Desempenho de Líderes na Administração Pública: Um Estudo Multinível

Juliana Costa Mota

Orientação: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

Tese apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da
Universidade de Brasília como requisito
parcial para a obtenção do título de
Doutora em Administração

Brasília - DF

Maio de 2025

Desempenho de Líderes na Administração Pública: Um Estudo Multinível

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração

Comissão Examinadora constituída por:

Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Presidente – Professor Orientador (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Dr. Pedro Marques-Quinteiro
Examinador externo (Universidade Lusófona/Lisboa, Portugal)

Prof.^a Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva
Examinadora externa (Universidade Salgado de Oliveira/RJ e Universidade do Estado do Rio de Janeiro/UERJ)

Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad
Examinadora interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof. Dr. Diego Mota Vieira
Examinador suplente (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Dedico este trabalho à minha mãe, Fátima, e ao meu filho, Lucas!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Francisco Antonio Coelho Junior por toda a sua sabedoria compartilhada, competência, criatividade, humildade e generosidade!

Registro também o meu reconhecimento e admiração à Comissão Examinadora composta pelo Prof. Dr. Pedro Marques-Quinteiro, Prof.^a Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva e Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad. As avaliações competentes e cuidadosas que recebi de cada um de vocês foram fundamentais para o que realizei nesta Tese.

Agradeço aos colegas do GEPACO, grupo de pesquisa onde muito aprendi e onde encontrei ajuda em vários momentos dessa jornada. Ainda que correndo o risco de cometer alguma injustiça pelo indevido esquecimento, lembro especialmente do apoio que recebi da Mariana Carolina, Erica Botelho (e Ofir!), Renata, Máira, Mariana Borges, Keila, Roberto, Anderson, Rodrigo, Rogério, Aline, Lucilene, Andréia, Carol, Del, Erica Zanon, Priscila, Gleison e Taynara!

Algumas disciplinas cursadas na UnB foram especialmente relevantes para esta pesquisa e por isso expresso aqui o meu reconhecimento ao Professor Francisco, mais uma vez, assim como à Professora Gardênia Abbad, Professora Katia Puente-Palacios e Professor Ronaldo Pilati. Outros pesquisadores também contribuíram para as análises que desenvolvi neste estudo, ainda que sejam mais distantes: Bruno Damásio e sua excelente Psicometria Online Academy; Professores Michael S. Cole, Brandon Griffin e Mike Crowson.

Agradeço à Edvania e Selma, da Secretaria Acadêmica do PPGA, por todo auxílio quanto aos procedimentos e prazos formais que precisaram ser cumpridos.

Inestimável é o valor das duas Organizações que se abriram para esta pesquisa, não só pela sua missão, mas por terem se mostrado comprometidas com a produção de conhecimento científico para uma melhor gestão pública. Registro aqui o meu agradecimento e admiração pelas pessoas com quem interagi em cada uma delas e que tornaram esta pesquisa possível. Agradeço também a cada respondente das etapas de coleta de dados.

À Fiocruz Brasília, onde trabalho, agradeço por ter me possibilitado a dedicação exclusiva ao Doutorado e pelo seu Comitê de Ética em Pesquisa ter avaliado o meu projeto de pesquisa. Registro aqui também a minha estima e agradecimento à Anna Pontes, Bruno Leonardo, Fabiana Damásio, Luciana Sepúlveda e Paulo Carvalho, que me apoiaram a dar início a este projeto, e especialmente à Eliane Almeida do Carmo, amiga que me deu suporte

em todas as suas etapas! Agradeço também aos servidores da Fiocruz no Rio de Janeiro, Andréa da Luz, Carla Kaufmann, Christina Menezes, Leninha, Luiz Assis e Nelson Passagem, pelas entrevistas concedidas na fase embrionária desta pesquisa.

Muito importante também nessa jornada foram as pessoas que me apoiaram em diferentes momentos e superações que precisaram acontecer, sendo elas amigas, amigos, psicólogas e advogado. Muito obrigada a cada uma de vocês!

RESUMO

O foco desta Tese é o estudo do desempenho de líderes no contexto de organizações públicas brasileiras, em perspectiva multinível. O desempenho no trabalho resulta de relações entre variáveis de nível de contexto/do ambiente organizacional, e variáveis humanas/de nível individual. Isso é especialmente importante quando se trata do desempenho de líderes, que traz em si a relação entre indivíduos e grupos sob influência do ambiente, em processos de interação e influência social com vistas ao alcance de objetivos organizacionais. Desempenho e liderança são reconhecidos como fenômenos complexos, multideterminados e multiníveis, que têm nos estudos multiníveis uma agenda de pesquisa em desenvolvimento. Por sua vez, o desempenho em liderança no contexto da administração pública brasileira é também um tema que merece maior atenção nos estudos científicos. Frente a isso, esta Tese teve como objetivo geral investigar se o desempenho de líderes no trabalho, em distintos contextos laborais, é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos. Um modelo teórico multinível hipotetizado foi proposto e testado empiricamente no contexto de duas grandes organizações públicas brasileiras. A pesquisa empírica realizada classifica-se como confirmatória, por testar hipóteses relativas ao efeito de variáveis individuais e de contexto na predição da variável critério. Aplicou-se métodos mistos, com encadeamento Quali-QUANTI-Quali, em recorte temporal transversal. Os dados foram coletados por meio de documentos, entrevistas e questionário online. Análises estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo análises fatoriais exploratórias, análises de variância, testes t e análises multiníveis foram realizadas. A etapa qualitativa foi complementar, realizada por meio de análise de conteúdo. Como resultados principais, modelos multiníveis para o desempenho do líder no trabalho foram confirmados e caracterizados, nos dois contextos empíricos investigados: encontrou-se evidências de que competências de liderança no serviço público impactam positivamente o desempenho de líderes no nível individual, assim como o suporte à aprendizagem informal no trabalho, no nível de percepções compartilhadas nos grupos. Limitações identificadas nesta pesquisa e suas possíveis contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais foram apresentadas, assim como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: desempenho de líderes no trabalho; suporte à aprendizagem informal no trabalho; aprendizagem formal; aprendizagem informal; liderança pública; modelagem multinível.

ABSTRACT

Performance of Leaders in Public Administration: A Multilevel Study

The focus of this Thesis is the study of the performance of leaders in the context of Brazilian public organizations, from a multilevel perspective. Performance at work results from relationships between variables at the context/organizational environment level and human/individual level variables. This is especially important when it comes to the performance of leaders, which involves the relationship between individuals and groups under the influence of the environment, in processes of interaction and social influence with a view to achieving organizational goals. Performance and leadership are recognized as complex, multidetermined and multilevel phenomena, which have a developing research agenda in multilevel studies. In turn, leadership performance in the context of Brazilian public administration is also a topic that deserves greater attention in scientific studies. In view of this, this Thesis had as its general objective to investigate whether the performance of leaders at work, in different work contexts, is influenced by perceptions of support for informal learning, contributions of formal and informal learning to leadership performance, and development in public leadership, at the individual level and through shared perceptions in groups. A hypothesized multilevel theoretical model was proposed and empirically tested in the context of two large Brazilian public organizations. The empirical research conducted is classified as explanatory and confirmatory, as it tests hypotheses regarding the effect of individual and contextual variables on the prediction of the criterion variable. Mixed methods were applied, with Quali-QUANTI-Quali chaining, in a cross-sectional temporal cut. Data were collected through documents, interviews and an online questionnaire. Descriptive and inferential statistical analyses, including exploratory factor analysis, analysis of variance, t-test and multilevel analyses were performed. The qualitative stage was complementary, carried out through content analysis. As main results, multilevel models for leader performance at work were confirmed and characterized, in the two empirical contexts investigated: evidence was found that development in public leadership positively impacts the performance of leaders at the individual level, as well as support for informal learning at work, at the level of shared perceptions in groups. Limitations identified in this research and its possible theoretical, methodological and managerial contributions were presented, as well as suggestions for future research.

Keywords: leadership performance at work; support for informal learning at work; formal learning; informal learning; public leadership; multilevel modeling.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Competências essenciais para as lideranças na Administração Pública Federal Brasileira.....	36
Figura 2 Processo de definição do corpus de artigos da revisão integrativa da literatura.....	42
Figura 3 Artigos nacionais: variáveis analisadas e principais resultados.....	45
Figura 4 Artigos estrangeiros: variáveis analisadas e principais resultados.....	51
Figura 5 Artigos estrangeiros que discutiram liderança: variáveis critério e perspectivas teóricas.....	61
Figura 6 Artigos estrangeiros: método.....	67
Figura 7 O Grid Gerencial.....	109
Figura 8 Grid Gerencial: caracterização dos estilos de liderança.....	110
Figura 9 Modelo teórico multinível de predição de desempenho do líder no trabalho – versão sintética.....	117
Figura 10 Modelo teórico multinível de predição de desempenho do líder no trabalho – versão detalhada.....	118
Figura 11 Organização A: Competências gerenciais mapeadas (2014-2015).....	128
Figura 12 Organização A: Cursos em liderança – oferta própria.....	129
Figura 13 Organização B: Cursos em liderança – oferta própria.....	133
Figura 14 Características das escalas a serem empregadas na pesquisa.....	149
Figura 15 Síntese dos objetivos e dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	166
Figura 16 Organização A: Recodificação das variáveis sociodemográficas definidas como controle.....	199
Figura 17 Modelo final para desempenho contextual na Organização A.....	207
Figura 18 Modelo final para desempenho relacional na Organização A.....	214
Figura 19 Organização B: Recodificação das variáveis sociodemográficas definidas como controle.....	222
Figura 20 Resultado do modelo final para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade na Organização B.....	229
Figura 21 Resultado do modelo final para desempenho contextual na Organização B.....	235
Figura 22 Resultado do modelo final para desempenho adaptativo na Organização B.....	240
Figura 23 Resultado do modelo final para restrição ao desempenho na Organização B.....	245
Figura 24 Resultado do modelo final para avaliação do desempenho na Organização B.....	251
Figura 25 Resultado do modelo final para desempenho na tarefa Organização B.....	257
Figura 26 Efeitos significativos dos modelos empíricos para a Organização A.....	258
Figura 27 Resultados dos testes de hipóteses para a Organização A.....	259
Figura 28 Efeitos significativos dos modelos empíricos para a organização B.....	266
Figura 29 Resultados dos testes de hipóteses para a Organização B.....	269

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Organização A: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos do PDL.....	140
Tabela 2 Organização A: Perfil da amostra.....	141
Tabela 3 Organização A: Grupos por número de integrantes e frequência.....	142
Tabela 4 Organização B: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos em liderança da própria Organização.....	144
Tabela 5 Organização B: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos em liderança da própria Organização segundo o formato dos cursos.....	144
Tabela 6 Organização B: Perfil da amostra.....	145
Tabela 7 Organização B: Grupos por número de integrantes e frequência.....	147
Tabela 8 Organização A: Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho.....	172
Tabela 9 Organização B: Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho.....	174
Tabela 10 Resultados das AFEs: medida composta de desempenho individual no trabalho...	175
Tabela 11 Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público.....	178
Tabela 12 Organização B: Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público.....	180
Tabela 13 Resultados das AFEs: medida composta de competências de liderança no serviço público.....	182
Tabela 14 Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho.....	183
Tabela 15 Evidências de validade da medida de Suporte à aprendizagem informal no trabalho.....	185
Tabela 16 Resultados das AFEs: Escala de suporte à aprendizagem informal.....	186
Tabela 17 Organização A: Resultados do teste de diferença nos níveis desempenho entre egressos e não egressos de cursos de liderança oferecidos pela própria Organização.....	188
Tabela 18 Organização B: Resultados do teste de diferença nos níveis desempenho entre egressos e não egressos de cursos de liderança oferecidos pela própria Organização.....	189
Tabela 19 Organização A: Médias e desvios-padrão dos escores fatoriais de desempenho individual no trabalho, por grupo.....	191
Tabela 20 Organização A: Resultados das ANOVAs para os cinco fatores de desempenho individual no trabalho, segundo as unidades de agrupamento.....	193
Tabela 21 Organização A: Índices de Correlação Intraclassa (ICC(1)) para os cinco fatores de Desempenho individual no trabalho.....	193
Tabela 22 Variáveis preditoras: rwg, rwg(j), ANOVA, ICC(1) e ICC(2).....	195
Tabela 23: Organização A: Médias e desvios-padrão das variáveis preditoras.....	199
Tabela 24 Modelo vazio para a variável desempenho contextual.....	199
Tabela 25 Estimativas Modelos Desempenho Contextual.....	205
Tabela 26 Modelo vazio para a variável Desempenho relacional.....	208
Tabela 27 Estimativas Modelos Desempenho Relacional.....	211
Tabela 28 Organização B: Médias e desvios-padrão dos escores fatoriais de desempenho individual no trabalho, por grupo.....	215
Tabela 29 Organização B: Resultados das ANOVAs para os seis fatores de desempenho individual no trabalho, segundo as unidades de agrupamento.....	217
Tabela 30 Organização B: Índices de Correlação Intraclassa (ICC(1)) para os seis fatores de Desempenho individual no trabalho.....	217

Tabela 31 Organização B: Variáveis preditoras: rwg, rwg(j), ANOVA, ICC(1) e ICC(2).....	218
Tabela 32 Organização B: Médias e desvios-padrão das variáveis preditoras.....	222
Tabela 33 Modelo vazio para a variável desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade.....	224
Tabela 34 Estimativas modelos desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade.....	227
Tabela 35 Modelo vazio para a variável desempenho contextual.....	230
Tabela 36 Estimativas modelos desempenho contextual.....	233
Tabela 37 Modelo vazio para a variável desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho.....	236
Tabela 38 Estimativas modelos desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho.....	238
Tabela 39 Modelo vazio para a variável Restrição ao desempenho.....	241
Tabela 40 Estimativas modelos restrição ao desempenho.....	243
Tabela 41 Modelo vazio para a variável Avaliação do desempenho.....	246
Tabela 42 Estimativas modelos avaliação do desempenho.....	249
Tabela 43 Modelo vazio para a variável Desempenho na tarefa.....	252
Tabela 44 Estimativas modelos desempenho na tarefa.....	255

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos de pesquisa.....	19
1.1.1 Objetivo geral.....	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2 Justificativas.....	20
2 DESEMPENHO DE LÍDERES.....	23
2.1 Desempenho no trabalho.....	23
2.2 Desempenho em liderança.....	27
2.3 Desempenho de líderes no setor público.....	29
2.4 Liderança na Administração Pública Federal Brasileira.....	34
3 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA SOBRE DESEMPENHO DE LÍDERES.....	40
3.1 Método.....	40
3.2 Síntese dos resultados.....	43
3.2.1 Artigos empíricos produzidos no Brasil.....	43
3.2.2 Artigos empíricos produzidos em país estrangeiros.....	50
4 DESEMPENHO DE LÍDERES COMO FENÔMENO MULTINÍVEL: MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO.....	77
4.1 O contexto, os indivíduos e as percepções compartilhadas.....	77
4.2 Modelagem multinível.....	80
4.3 Variáveis preditoras de desempenho de líderes no trabalho.....	83
4.3.1 Contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança.....	84
4.3.2 Suporte à aprendizagem informal no trabalho.....	95
4.3.3 Competências de liderança no serviço público.....	103
4.4. Modelo teórico multinível hipotetizado.....	113
4.5 Síntese das definições constitutivas e operacionais das variáveis que compõem o modelo preditivo hipotetizado.....	119
4.6 Relações entre as variáveis previstas no modelo.....	122
5. MÉTODO.....	124
5.1 Delineamento da pesquisa.....	124
5.2 Etapas qualitativas.....	125
5.2.1 Contextos empíricos.....	126
5.3 Etapa quantitativa.....	136
5.3.1 População e amostra.....	137
5.3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	147
5.3.3 Escalas que compuseram o instrumento de pesquisa aplicado na etapa quantitativa.....	150
5.3.4 Retro tradução das escalas Short public leadership (Vogel et al., 2020) e Public values-focused transactional leadership (Supervisors) (Nguyen et al., 2022).....	157
5.4 Procedimentos de análise dos dados quantitativos.....	158
5.4.1 Tratamento inicial dos dados.....	159
5.4.2 Análises estatísticas.....	159
5.5 Procedimentos éticos.....	167

6. RESULTADOS 1: EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DAS MEDIDAS APLICADAS.....	170
6.1 Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho para a amostra da Organização A	170
6.2 Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho para a amostra da Organização B.....	173
6.3 Síntese da estruturas fatoriais da medida de desempenho individual no trabalho encontradas para as duas amostras (organizações A e B).....	175
6.4 Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público para a amostra da Organização A.....	176
6.5 Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público para a amostra da Organização B.....	179
6.6 Síntese das estruturas fatoriais da medida de competências de liderança no serviço público encontradas para as duas amostras (organizações A e B).....	180
6.7 Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho para a amostra da Organização A.....	182
6.8 Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho para a amostra da Organização B.....	184
6.9 Síntese da estruturas fatoriais da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho encontradas para as duas amostras (organizações A e B).....	185
7. RESULTADOS 2: A REALIZAÇÃO DE CURSOS EM LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES A E B DIFERENCIA O DESEMPENHO DOS LÍDERES?.....	187
7.1 Organizações A e B: análises dos pressupostos e outliers.....	187
7.2 Comparação de médias de desempenho entre egressos e não egressos dos cursos em liderança das organizações A e B.....	188
8. RESULTADOS 3: ANÁLISES MULTINÍVEIS.....	191
ORGANIZAÇÃO A	
8.1 Análises dos escores intragrupos e entregupos para a variável desempenho individual no trabalho.....	191
8.2 Parâmetros para a agregação das variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado.....	194
8.3 Análises multiníveis.....	198
8.3.1 Fator 1 Desempenho contextual.....	200
8.3.2 Fator 5 Desempenho relacional.....	208
ORGANIZAÇÃO B	
8.4 Análises dos escores intragrupos e entregupos para a variável desempenho individual no trabalho.....	215
8.5 Parâmetros para a agregação das variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado.....	218
8.6 Análises multiníveis.....	221
8.6.1 Fator 1 Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade.....	223
8.6.2 Fator 2 Desempenho contextual.....	230
8.6.3 Fator 3 Desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho.....	236
8.6.4 Fator 4 Restrição ao desempenho.....	241
8.6.5 Fator 5 Avaliação do desempenho.....	246
8.6.6 Fator 6 Desempenho na tarefa.....	252
8.7 Síntese, caracterização e discussão dos resultados encontrados.....	258

8.7.1 Organização A.....	258
8.7.2 Organização B.....	265
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	284
REFERÊNCIAS.....	292
APÊNDICES.....	317
APÊNDICE A: Artigos excluídos da revisão integrativa sobre desempenho de líderes após leitura integral.....	317
APÊNDICE B: Artigos incluídos na revisão integrativa sobre desempenho de líderes no trabalho.....	322
APÊNDICE C: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com líderes que realizaram atividades de TD&E em liderança oferecidas pela Organização A e que participaram da criação do PDG/PDL.....	330
APÊNDICE D: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com líderes que realizaram atividades de TD&E em liderança oferecidas pela Organização A.....	332
APÊNDICE E: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com liderados da Organização A.....	333
APÊNDICE F: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com profissionais que participaram do desenvolvimento dos cursos em liderança da Organização B.....	334
APÊNDICE G: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com quem é chefe na Organização B no momento presente.....	335
APÊNDICE H: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com quem já foi chefe na Organização B, mas não é chefe no momento presente.....	337
APÊNDICE I: Roteiro das entrevistas semiestruturadas com quem ainda não teve cargo titular de chefia na Organização B até o momento presente.....	339
APÊNDICE J: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para respondentes do questionário online.....	340
APÊNDICE K: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes das entrevistas.....	342
APÊNDICE L: Síntese de referências da literatura de TD&E sobre a efetividade de treinamentos.....	344
ANEXOS.....	346
ANEXO A – Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho.....	346
ANEXO B – Escala de desempenho adaptativo individual.....	348
ANEXO C – Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho.....	349
ANEXO D – Short public leadership scale.....	351
ANEXO E – Public values-focused transactional leadership.....	353
ANEXO F – Escala de estilos de liderança.....	354

1. INTRODUÇÃO

O contexto de trabalho contemporâneo se caracteriza pela complexidade, necessidade constante de inovação e de melhorias contínuas (Seidle et al., 2016). Nesse ambiente, desenvolver e ter capacidade de liderança é um recurso central para as organizações (Wallace et al., 2021), que necessitam gerar respostas adaptativas ágeis aos desafios que enfrentam, ou devem atuar para construir o futuro que almejam para si.

Especialmente no contexto de organizações públicas, a produção de bens e serviços que constituam entrega de valor à sociedade se dá por meio das pessoas e pelo fortalecimento da capacidade estatal (Secchi et al., 2021). Nisso, os líderes de diferentes níveis têm papel fundamental e devem mobilizar indivíduos e equipes na direção do que importa para a organização e que tenha valor público.

Na perspectiva contemporânea da Administração Pública Federal Brasileira, é a liderança que dirige a organização para a produção de resultados e entrega de valor à sociedade (Brasil, 2020). Assim, destaca-se, nos contextos de trabalho, o desempenho dos líderes, por constituir-se como processo de interação e influência social, gerindo recursos e pessoas com vistas ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassolli et al., 2014; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Borba, 2009; Zanelli & Silva, 2008). A relação entre liderança e desempenho, em diferentes níveis, é amplamente reconhecida na literatura (Mourão, 2018; Ployhart & Hale, 2014) e a avaliação do desempenho de líderes evidencia-se como importante tema de pesquisa.

O desempenho do líder, variável critério desta pesquisa, é definido aqui como o comportamento do indivíduo com cargo formal de chefia no trabalho, relacionado com as suas tarefas e responsabilidades, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo e relevante para o cumprimento de objetivos e metas organizacionais (Coelho Junior et al., 2017, 2010b; Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho individual do líder é entendido, neste estudo, como o desempenho em liderança, o comportamento manifesto pelo indivíduo nos seus processos de interação e influência social com vistas ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassolli et al., 2014; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Borba, 2009; Zanelli & Silva, 2008).

Desempenho no trabalho e liderança são identificados como fenômenos complexos, multideterminados e multiníveis (Bendassolli et al., 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a). A liderança depende da situação em que ocorre, da tarefa, das características do(s) líder(es), dos liderados e da organização (Zanelli & Silva, 2008). Por sua vez, desempenho individual no trabalho é um fenômeno multideterminado, porque associado a fatores de nível

individual (querer fazer), variáveis relacionadas à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho) (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011a). A literatura reconhece habilidades (ter capacidade para fazer), motivação (ter vontade para fazer) e o contexto (ter oportunidade para fazer) como os principais determinantes para o desempenho (Dalal et al., 2020).

O construto desempenho individual no trabalho envolve aspectos comportamentais e de resultado (Sonnentag & Frese, 2002). Não abrange qualquer comportamento do indivíduo no trabalho, mas apenas aquele que seja relevante para as metas organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002). Inserido no campo de estudos do comportamento organizacional, o construto desempenho é majoritariamente pesquisado como variável critério (Fogaça et al., 2018; Sonnentag & Frese, 2002), comumente sob a influência de variáveis de nível individual (Fogaça et al., 2018). Entretanto, já foi identificada a validade de se analisar variáveis de contexto, pois há evidências empíricas que sugerem que estas são capazes de predizer desempenho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a; Fogaça et al., 2021; Rêgo, 2019).

Observa-se que o desempenho nas organizações resulta da interação entre variáveis de nível de contexto/do ambiente organizacional, e variáveis humanas/de nível individual, interações estas que acontecem intra e entre nível (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a). Essas interações são especialmente importantes quando o fenômeno em foco é o desempenho de líderes, que traz em si a relação entre indivíduos e grupos, sob influência do ambiente (Bendassolli et al., 2014; Zanelli & Silva, 2008).

Um dos fatores associados à variabilidade de desempenho são processos de aprendizagem (Sonnentag & Frese, 2002). Aprendizagem é um conceito que não possui um significado único (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a). Na tradição de pesquisa da psicologia organizacional e do trabalho, que tem contribuído para uma melhor definição do fenômeno (Loiola, Pereira, et al., 2011), a aprendizagem é definida como um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Os processos de aprendizagem podem ser informais/naturais, quando têm o próprio ambiente organizacional como fonte de aprendizagem no cotidiano do convívio entre as pessoas e de execução de tarefas; e formais/induzidas quando, por meio de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) planejadas pelos gestores da organização e sistematizadas, espera-se que os indivíduos aprendam e apliquem novos conhecimentos e habilidades no trabalho (Coelho Junior et al., 2008; Coelho Junior & Mourão, 2011).

Assim, aprendizagem e desempenho são processos interrelacionados. A aprendizagem efetiva se expressa em competências, compreendidas na relação entre o indivíduo e o trabalho (Coelho Junior et al., 2017), que contribuem para o melhor desempenho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011b; Flores et al., 2018). Toda ação de aprendizagem deve ser expressa em termos de desempenho pelo indivíduo, no sentido de elevar os seus resultados e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a; Fogaça et al., 2018).

Ações de aprendizagem vêm sendo historicamente aplicadas no contexto das organizações com o objetivo de maximizar seus resultados (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a). Estudos empíricos encontraram relações positivas entre o treinamento e o desempenho de lideranças, como indica a revisão sistemática de Cummings et al. (2021) e a metanálise de Lacerenza et al. (2017), ainda que na maioria desses estudos o método não seja suficiente para sustentar relações de causalidade (Cummings et al., 2021; Martin et al., 2021).

Mas, nem sempre o que se aprende é o que é considerado positivo e eficiente para a organização (Loiola et al., 2011), ou resulta na aplicação eficaz das competências adquiridas (Zerbini et al., 2012). Há forte influência do contexto sobre a aprendizagem, a aquisição e a transferência do conhecimento para a realidade do trabalho, gerando ou não resultados de desempenho (Abbad et al., 1999; Flores et al., 2018; Moreira et al., 2019; Teixeira et al., 2017). A literatura reconhece que muitas ações de TD&E não são efetivas, não são aplicadas no trabalho pelos indivíduos por falta de suporte nas organizações (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Suporte à aprendizagem e à transferência são variáveis de nível de contexto e que melhor têm explicado a aplicação de novas aprendizagens no trabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Mourão, 2011). Suporte à aprendizagem é uma medida indiretamente relacionada à transferência de treinamento, que soma a esta a análise de fatores para além dos contextos de processos formais de TD&E, abrangendo a aquisição e aplicação de aprendizagens naturais, espontâneas, ocorridas no ambiente de trabalho (Abbad et al., 2012; Coelho Junior et al., 2005). Sendo mais específica, a variável Suporte à aprendizagem informal no trabalho é uma variável de contexto relativa ao apoio provido aos indivíduos, por seu pares, colegas e chefias, para a aquisição informal de conhecimentos e habilidades, e a sua aplicação nas tarefas e rotinas organizacionais (Coelho Junior, 2009). O foco dessa variável é o quanto colegas e chefias incentivam ou restringem iniciativas de aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior & Mourão, 2011).

Para além de variáveis de contexto, em se tratando do desempenho de líderes em organizações públicas, é importante considerar quais elementos são essenciais e diferenciais para a atuação em liderança nesses contextos e devem ser desenvolvidos por esses indivíduos. Nesse sentido, a literatura tem destacado os elementos estilo de liderança com foco em pessoas e em resultados (ENAP, 2020; Mourão et al., 2016); accountability, cumprimento de regras, governança em rede (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020); e valor público (Nguyen et al., 2022). Esses elementos são entendidos, nesta pesquisa, como competências de liderança no serviço público.

Esta Tese parte da premissa de que o desempenho dos líderes dependerá de fatores individuais, relacionados à reflexão/percepção sobre a sua própria atuação e conduta, (como, por exemplo, se têm comprometimento organizacional, conhecimento técnico e contextual, habilidades comunicativas e de interação, capacidade de planejamento e de adaptação) (Coelho Junior et al., 2010a); dependerá também de fatores culturais e contextuais, entendidos como práticas sociais coletivas que dão a orientação, mesmo que informal ou implícita, acerca dos comportamentos esperados, socialmente compartilhados, em determinado ambiente organizacional (como, por exemplo, os comportamentos esperados dos líderes na relação com seus liderados, o modo de lidar com as pessoas da sua equipe e o alcance de resultados, e o clima que se tem em relação às dificuldades, aprendizagens, críticas e inovações no ambiente de trabalho) (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior et al., 2010a; Fiske & Taylor, 2017; Kozlowski & Klein, 2000; Schein, 2022).

Fatores contextuais são entendidos aqui como aqueles resultantes de coletividades sociais que, a partir do compartilhamento de crenças e percepções sobre os fenômenos, determinam o *modus operandi* típico de cada ambiente organizacional, influenciando o comportamento dos indivíduos que o integram (Fiske & Taylor, 2017). Identifica-se, assim, grupos onde ocorrem processos de cognição social próprios, compartilhados, e condutas socialmente validadas (Fiske & Taylor, 2017; Hirschi & Spurr, 2021b; A. Richter et al., 2020; Zanelli & Silva, 2008).

Esses processos dependem de fatores internos a esses grupos e seus ambientes, que os diferencia de outros e definem subculturas (de grupos), mesmo que no âmbito maior de uma mesma grande organização, regida sobre a mesma cultura organizacional. A cultura influencia premissas, crenças, valores, normas e comportamentos esperados, incluindo o que se espera dos líderes formais (Schein, 2022) e determina os padrões aceitos de interação e comportamento no trabalho (Kozlowski & Klein, 2000). As pessoas apoiam estratégias de influência que se

encaixam nas expectativas da cultura na qual estão inseridas (Fiske & Taylor, 2017). No nível macro, tem-se a cultura organizacional; no nível de grupos, tem-se subculturas.

A definição multinível e multideterminada da variável desempenho no trabalho sugere a adequação da abordagem multinível para a análise de relações entre as variáveis antecedentes percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos, e a variável critério desempenho do líder no trabalho. Nessa problemática de pesquisa, há o reconhecimento da existência de elementos explicativos do fenômeno de interesse provenientes de diferentes níveis (Puente-Palacios & Laros, 2009). Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2011a), é preciso que as organizações investiguem o que pode estar associado ao desempenho no trabalho em uma perspectiva sistêmica, e a análise multinível pode ser útil para fazer isto.

Isso posto, a pergunta que se pretendeu responder com o desenvolvimento desta pesquisa foi: o desempenho de líderes no trabalho, em distintos contextos laborais, é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem informal no trabalho, contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, numa perspectiva multinível? Procurou-se verificar, nesta pesquisa, em que medida o desempenho de líderes no trabalho é influenciado por fatores relacionados ao próprio líder (pesquisados sob a égide dos conceitos de competências de liderança no serviço público e contribuições das aprendizagens formal e informal), e aos seus contextos laborais (pesquisados em relação à percepção de suporte à aprendizagem informal no trabalho).

A perspectiva multinível adotada considerou que haveria diferenças na percepção dos líderes em virtude do ambiente organizacional no qual desempenham suas atribuições, bem como em virtude de terem realizado ações de formação/capacitação orientadas ao desenvolvimento de competências de liderança promovidas pelas suas próprias organizações de trabalho. Considerou-se, nesta Tese, que ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de competências, quando bem delineadas, visando um perfil de público-alvo e objetivos claramente definidos, tendem a gerar impacto no nível individual, e tendem a gerar comportamentos coletivos de apoio, de suporte e de articulação das novas aprendizagens aplicadas na prática do trabalho (Abbad et al., 2012; Aguinis & Kraiger, 2009; Coelho Junior, 2004; K. Kraiger & Cavanagh, 2015; Lacerenza et al., 2017). Esses comportamentos podem contribuir para um *modus operandi* típico de cada contexto laboral, que diferencia as atuações

dos líderes. É importante registrar que, neste estudo, os termos contexto laboral, contexto de trabalho, ambiente laboral e ambiente de trabalho são entendidos como sinônimos.

Em síntese, esta pesquisa defendeu a tese de que o desempenho de líderes no trabalho resulta de fatores individuais e de contexto, sendo significativamente influenciado por percepções compartilhadas nos grupos, que geram representações e comportamentos sociais. Especificamente, defendeu-se que percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos, prediriam o desempenho de líderes no trabalho.

1.1 Objetivos de pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar se o desempenho de líderes no trabalho, em distintos contextos laborais, é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos. Foi investigada a influência entre variáveis individuais e de contexto sobre o desempenho de líderes no trabalho, numa perspectiva multinível, entendendo que essas variáveis se imbricam na realidade organizacional, composta por distintos contextos.

Isso, em outras palavras, significa investigar a influência das variáveis percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, no nível individual e no nível de grupos (como percepções socialmente compartilhadas), sobre a variável critério desempenho do líder no trabalho, em diferentes ambientes. Grupos foram definidos, nesta pesquisa, como dois ou mais líderes de um determinado ambiente organizacional, entendido como uma unidade ou subunidade de uma grande organização.

1.1.2 Objetivos específicos

Para realizar o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar evidências de validade das medidas aplicadas nos diferentes contextos empíricos (organizações A e B).

- Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que foram o *locus* desta pesquisa foi associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho, comparando os resultados, desta variável, daqueles que realizaram essas atividades com os resultados daqueles que não as realizaram.
- Mensurar o poder preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, em relação à variável critério desempenho individual do líder no trabalho.
- Caracterizar a atuação dos líderes nos contextos investigados, identificando os principais elementos que influenciam o seu desempenho.

1.2 Justificativas

Estudos multinível são identificados como importante agenda de pesquisa sobre o tema aprendizagem e desempenho em organizações (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008; Coelho Junior & Mourão, 2011; Teixeira et al., 2017). Coelho Junior e Borges-Andrade (2011a) avaliaram que poucos estudos haviam sido desenvolvidos em comportamento organizacional aplicando pressupostos da modelagem multinível, principalmente com foco no desempenho no trabalho. Brandão et al. (2012) identificaram que eram escassos os estudos empíricos que analisavam as relações entre as variáveis aprendizagem e competências utilizando abordagem multinível. Fogaça et al. (2021) identificaram a permanência da escassez de estudos multinível na análise de desempenho no trabalho.

Em relação à agenda de pesquisa sobre desenvolvimento de liderança, a revisão de Vogel et al. (2021) identifica que ainda que a maioria dos estudos enfatizem vários níveis de análise (micro, meso e macro), os trabalhos mais avançados, com abordagem multinível, são teóricos e não empírico. Na avaliação dos autores, a perspectiva multinível reflete uma aspiração desse campo de pesquisa, e não os estudos empíricos de fato produzidos.

Diferentes estudos identificam que apesar das variáveis de contexto serem bastante destacadas na pesquisa sobre liderança, poucos estudos investigam estas variáveis (Backhaus & Vogel, 2022; McCauley et al., 2006). A revisão de Batistič et al. (2017), que cobriu o período entre 1980 e 2013, identificou que o uso de teorias e metodologias multinível na pesquisa sobre

liderança havia se fortalecido no período mais recente, mas ainda apresentava uma evolução fragmentada e pouco clara.

Outras lacunas identificadas na literatura estão relacionadas ao contexto que esta pesquisa propõe investigar. Embora liderança seja amplamente tematizada nos estudos estrangeiros, Fonseca et al. (2015) identificaram que a produção científica brasileira sobre o tema parecia defasada quando comparada a outras áreas do campo do comportamento organizacional e às pesquisas feitas no exterior. As autoras observaram, ainda, a predominância de estudos transversais, exploratórios, com métodos qualitativos, foco no setor privado e no segmento de serviços.

Confirmando essa avaliação, liderança no setor público é um tema reconhecido como pouco desenvolvido na literatura, no Brasil (Couto et al., 2022). Coelho Junior et al. (2017) identificaram que, na literatura sobre gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, o contexto de organizações públicas brasileiras era negligenciado. Couto et al. (2022) apontaram que o contexto brasileiro precisa ser mais estudado no campo da pesquisa de liderança.

Essa lacuna na produção de conhecimento ganha destaque frente à demanda crescente colocada à administração pública brasileira no sentido de desenvolver políticas e práticas em liderança que possibilitem maior governança e resultados da ação estatal (Brasil, 2020). Isso ocorre no contexto em que se busca a otimização de recursos e melhores entregas à sociedade, o que já estava colocado no movimento pela Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e na reforma gerencial, ainda na década de 1990, no Brasil (Brasil, 1995; Paula, 2005). E continua em processos mais recentes que também procuram implementar reformas administrativas em linha com referências internacionais. Como exemplo, tem-se a Nova Governança Pública (*New Public Governance*), que traz para o foco a valorização da colaboração, coprodução e governança em rede, com destaque para o desempenho em liderança (Brasil, 2020; Dunleavy et al., 2006; Knies et al., 2022; Santos & Rover, 2019).

Identifica-se que as lacunas na produção de conhecimento sobre liderança no setor público também vêm sendo apontadas na literatura estrangeira (Murphy et al., 2017; Orazi et al., 2013; Seidle et al., 2016; Van Wart, 2003), assim como a necessidade de maior amadurecimento na pesquisa sobre o tema (Backhaus & Vogel, 2022). Orazi et al. (2013) identificaram a literatura sobre liderança no setor público como dispersa e com debate pouco desenvolvido em comparação com os estudos voltados ao setor privado. Seidle et al. (2016) também identificaram como uma lacuna considerável sobre liderança a falta de foco no setor

público, apesar do reconhecimento das diferenças importantes entre organizações públicas e privadas.

Mais especificamente, destaca-se como lacuna a investigação do desempenho do próprio líder (Couto et al., 2022), uma vez que os estudos comumente investigam efeitos da liderança sobre os liderados ou a manifestação de determinados comportamentos/estilos de liderança pelos líderes após ações de treinamento direcionadas. Exemplos dessa natureza são os trabalhos de Jacobsen et al. (2022), An et al. (2020), Tafvelin et al. (2021), assim como parte dos estudos revistos por Cummings et al. (2021).

Diante disso, esta pesquisa propõe-se a contribuir para a redução das lacunas identificadas, somando ao desenvolvimento da literatura sobre preditores de desempenho de indivíduos no trabalho, com o foco em líderes no contexto de organizações públicas brasileiras, numa perspectiva multinível. Enseja-se que os resultados obtidos neste estudo possam contribuir à literatura científica sobre modelagem multinível, gestão de pessoas e comportamento organizacional e liderança na administração pública, testando o comportamento multinível das variáveis de interesse em distintos contextos laborais e incorporando a literatura social ao estudo de fenômenos tipicamente humanos e subjetivos.

Isso posto, apresenta-se esta Tese, estruturada em 9 capítulos. O primeiro corresponde a esta Introdução. Em seguida, é apresentado o referencial teórico sobre desempenho, elaborado de forma a apresentar os principais conceitos, teorias e evidências empíricas que embasam esta proposta de pesquisa e o modelo teórico multinível hipotetizado de desempenho de líderes no trabalho. O terceiro capítulo é uma revisão integrativa da literatura sobre desempenho de líderes. No quarto capítulo são apresentadas as variáveis preditivas, hipóteses de pesquisa e o próprio modelo teórico multinível hipotetizado de desempenho de líderes no trabalho. O Método é apresentado no quinto capítulo. Os resultados são apresentados nos capítulos 6 a 8. Finalizando, tem-se as Considerações Finais, que constituem o Capítulo 9.

2 DESEMPENHO DE LÍDERES

Este referencial teórico sistematiza a teoria e estabelece diálogos entre autores de referência sobre desempenho, liderança e desempenho em liderança na administração pública, na literatura nacional e internacional. Atenção especial foi dada à definição teórica/constitutiva das variáveis envolvidas neste estudo. Para a elaboração deste referencial foram considerados trabalhos científicos apresentados em forma de artigos, livros e teses.

2.1 Desempenho no trabalho

Desempenho é um tema central na área de gestão e em psicologia organizacional e do trabalho, que começou a ser pesquisado como um construto na década de 1980 (Campbell & Wiernik, 2015). Desempenho envolve aspectos comportamentais e de resultado (Sonnentag & Frese, 2002). Ou seja, a definição do construto pode ser orientada por indicadores relacionados aos resultados do trabalho ou pelos comportamentos, pelas ações exercidas para alcançá-los (Coelho Junior et al., 2016).

Em linha com a segunda perspectiva, o conceito de desempenho no trabalho corresponde à expressão de um conjunto de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Enquanto resultado, há influência de outros fatores para além das características e comportamentos individuais sobre o desempenho, uma vez que distintos fenômenos de nível de contexto interagem na promoção dos resultados de trabalho dos indivíduos (Coelho Junior et al., 2010b; Fogaça et al., 2018; Schneider et al., 2000; Sonnentag & Frese, 2002). Nesta Tese, adota-se a definição comportamental de desempenho.

Quanto às dimensões que compõem o construto desempenho individual no trabalho, encontra-se nos estudos empíricos predominantemente o desempenho na tarefa (*task performance*) ou no papel (*in-role performance*) (Bisht & Mahajan, 2021; Bohlmann et al., 2018; Calderwood & Gabriel, 2017; Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024; López-Cabarcos et al., 2022; Zhao et al., 2023); encontra-se também essa dimensão associada à de desempenho contextual ou extra-papel (*extra-role performance*) (Boccoli et al., 2023; Deng et al., 2018; Junça-Silva & Mendes, 2023). Essas duas dimensões foram aquelas destacadas no trabalho seminal de Sonnentag e Frese (2002), que atribuíram a sua diferenciação a Borman e Motowidlo, 1993.

O desempenho na tarefa corresponde àquele previsto em cargos e corresponde à proficiência com a qual um indivíduo executa atividades que contribuem para as questões

técnicas da organização, seja trabalhando diretamente sobre elas ou indiretamente (no nível de gestão, por exemplo); o desempenho contextual corresponde a ações de apoio ao ambiente organizacional, social e psicológico, que extrapolam as atribuições de tarefas específicas e independem delas (como, por exemplo, ajudar colegas de trabalho ou contribuir para o respeito, inclusão e valorização da diversidade na organização) (Coelho Junior, 2009; Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho contextual envolve comportamentos que não são formalmente exigidos como parte do trabalho, mas que ajudam a moldar o contexto social e psicológico da organização (Jawahar et al., 2022). É comum o desempenho contextual ser tratado como comportamento de cidadania organizacional nos estudos empíricos como, por exemplo, em Bisht & Mahajan (2021), Bohlmann et al. (2018) e Connelly et al. (2022). Isso também se verifica na metanálise de Cho (2022).

Outra dimensão que se pode destacar é o desempenho adaptativo, sendo esta menos comum nos estudos empíricos. O desempenho adaptativo refere-se aos comportamentos dos indivíduos para adaptar-se às demandas do trabalho, a um ambiente novo ou em mudança, ou a demandas situacionais (Baard et al., 2014). Ele pode ser definido como comportamentos dos indivíduos em resposta ou em antecipação a mudanças relevantes para suas tarefas (Jundt et al., 2015).

De forma mais geral, o desempenho adaptativo pode ser entendido como a adaptabilidade dos indivíduos às mudanças no ambiente de trabalho (Park & Park, 2019). No contexto contemporâneo, onde são frequentes tarefas novas ou que passam por mudanças, o desempenho adaptativo tem sido visto como uma dimensão importante do construto desempenho no trabalho (Jundt et al., 2015).

Para alguns pesquisadores essa dimensão estaria contemplada nas duas anteriores (desempenho na tarefa e contextual), enquanto para outros, seria uma dimensão distinta (Baard et al., 2014). Ni et al. (2022), por exemplo, assumem o desempenho adaptativo como uma extensão do desempenho na tarefa; já Gordon et al. (2018a) e Vergauwe et al. (2017) o tratam como uma dimensão distinta tanto do desempenho na tarefa quanto do desempenho contextual; Griffin et al. (2007) relacionam o desempenho adaptativo com as mudanças nos papéis de trabalho e no seu ambiente.

Para além dessas três dimensões (desempenho na tarefa, contextual e adaptativo), encontra-se também na literatura, ainda com menor frequência, estudos que exploram a dimensão de comportamentos contraproducentes no trabalho (Bohlmann et al., 2018; Jawahar

et al., 2022; Shoss et al., 2023) e de inovação, conforme resultados da revisão da literatura sobre desempenho individual no trabalho apresentada por Fogaça et al. (2018).

Em relação às perspectivas de estudo encontradas nas pesquisas sobre desempenho, Sonnentag & Frese (2002) identificam três perspectivas gerais, não excludentes, mas complementares: perspectiva das diferenças individuais, com foco nas características individuais como fontes de variação no desempenho (como habilidades, personalidade e/ou motivação); perspectiva situacional, com foco nos fatores situacionais/de contexto/do ambiente dos indivíduos que estimulam/apoiam ou que dificultam o desempenho (como liderança, características/desenho do trabalho (*job design*), ambiguidade e conflito de papéis, falta de informações necessárias e de condições materiais adequadas); e regulação de desempenho, que descreve o processo de desempenho (trabalhando com aspectos cognitivos envolvidos e forças regulatórias internas ao indivíduo, por exemplo). Os autores observam que geralmente os estudos combinam duas ou mais perspectivas ao explicar desempenho.

Existe um consenso de que o desempenho individual no trabalho corresponde ao que as pessoas fazem e que contribui para os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015). Ou seja, desempenho não abrange qualquer comportamento do indivíduo no trabalho, mas apenas aquele relacionado com as suas tarefas e responsabilidades (Coelho Junior et al., 2017) e que seja relevante para as metas organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002). Fatores como tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho são essenciais na definição e avaliação de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2016).

Ao se buscar a compreensão do desempenho de líderes no trabalho, entendido na sua dimensão comportamental, a análise de variáveis antecedentes de nível individual e de contexto se faz necessária. Desempenho, uma variável do comportamento organizacional, é um fenômeno multideterminado, porque associado a fatores de nível individual (querer fazer), variáveis relacionadas à tarefa (saber fazer) e relacionadas ao contexto (poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho) (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011a).

Uma compreensão significativa dos fenômenos que compõem o comportamento organizacional requer abordagens mais integrativas, que percorram vários níveis e que busquem entender os fenômenos a partir de uma combinação de perspectivas micro e macro (Kozlowski & Klein, 2000). Variáveis de contexto influenciam o desempenho de indivíduos (DeNisi, 2000). A pessoa está inserida no ambiente e o percebe de maneiras que levam a resultados: condições e eventos ocorrem no ambiente da pessoa, são avaliados e percebidos pelas pessoas e levam a uma variedade de resultados que incluem comportamento (como o seu desempenho) (Spector,

2019). Variáveis de contexto, objetivas/concretas e interpretativas/decorrentes de percepções (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b), e processos de interação e influência social, que são típicos de grupos, podem afetar diretamente o desempenho individual no trabalho. O ambiente influencia o desempenho e mudanças no ambiente podem levar a melhorias comportamentais (Verka et al., 2025).

Apesar disso, poucos estudos adotaram abordagem multinível e investigaram a influência de variáveis de contexto na predição de desempenho individual no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b; Fogaça et al., 2021). Coelho Junior e Borges Andrade (2011b) testaram empiricamente um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho, tendo como variáveis antecedentes percepção de suporte à aprendizagem (medida no nível individual e de contexto), e satisfação no trabalho, medida no nível individual. O contexto do estudo foi o de uma empresa pública brasileira, do ramo de pesquisa agropecuária e com atuação nacional. Os resultados mostraram que estar lotado em determinada unidade da empresa que constituiu o *lôcus* da pesquisa teve efeito significativo no desempenho do indivíduo. Os resultados do estudo sugerem que fatores de contexto, quando analisados conjuntamente a fatores individuais, são capazes de explicar importante variância do desempenho relativo aos indivíduos. O estudo confirmou que variáveis individuais ou de contexto, separadamente ou em interação *cross-level*, predizem desempenho individual no trabalho. Além disso, nesse estudo verificou-se a confirmação de percepção de suporte à aprendizagem, até então investigada como sendo uma variável de nível individual, como uma construção social coletiva e compartilhada pelos indivíduos nas unidades da empresa pesquisadas, com efeito direto significativo no desempenho destes no trabalho.

Rêgo (2019) testou, por meio da abordagem multinível, as relações preditoras entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento organizacional, justiça organizacional, suporte organizacional, e a variável critério desempenho individual no trabalho, no contexto de um banco público brasileiro. Os resultados mostraram relação preditora entre comprometimento organizacional afetivo (no nível individual), entrincheiramento organizacional (arranjos burocráticos impessoais, como variável de nível individual, e limitação de alternativas, no nível de grupos), justiça organizacional (justiça interacional, no nível individual, e interação entre justiça procedimental, no nível de grupos, e justiça distributiva, no nível individual), e suporte organizacional (práticas de promoção e recompensas, no nível individual, e carga de trabalho e práticas de gestão de desempenho, no nível de grupos), e a variável critério desempenho individual no trabalho.

Fogaça et al. (2021) analisaram as relações preditoras, por meio de abordagem multinível, entre as variáveis bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional e a variável critério desempenho individual no trabalho, também no contexto de uma organização bancária no Brasil. Os resultados confirmaram haver relações preditoras entre bem-estar no trabalho (variável de nível individual), justiça interacional (variável de nível individual), suporte organizacional (quando operacionalizada no nível de equipes, ou seja, como percepções compartilhadas) e desempenho individual do trabalho.

Feita essa revisão da teoria sobre o construto desempenho individual no trabalho, as próximas seções trazem o foco para o desempenho em liderança e o setor público.

2.2 Desempenho em liderança

Liderança é uma dinâmica social complexa (Avolio et al., 2009), um processo de interação humana e de influência social (Campbell & Wiernik, 2015; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Albuquerque, 2014; Zanelli & Silva, 2008). Essencialmente, “sem seguidores não pode haver líder” (Katz & Kahn, 1976, p. 342). Ocorre em contexto grupal (Bendassolli et al., 2014) e tem impacto significativo sobre indivíduos, grupos, organizações e sociedades (Lord & Dinh, 2014). É um fenômeno compartilhado, que ocorre por meio de interações entre os níveis individual (o líder) e coletivo (de desenvolvimento da liderança) (Wallace et al., 2021).

A liderança está associada a processos sociais cognitivos e interativos (Hogg et al., 2012), e sua compreensão envolve a análise integrada dos diversos elementos envolvidos, como características do líder, do grupo e da situação (Puente-Palacios & Albuquerque, 2014). Envolve uma ampla gama de fatores em interação que definem o ambiente (como cultura e clima organizacional, estrutura de liderança e rotinas de mensuração de serviços), influenciando e sendo influenciada por esses fatores (Cummings et al., 2021).

O desempenho em liderança é um fenômeno complexo, diretamente relacionado ao exercício da influência interpessoal (Mumford et al., 2017). Uma das competências atribuídas ao líder é a habilidade política, relacionada à percepção interpessoal ou astúcia social e ao comportamento adaptativo frente a diferentes situações (Hall et al., 2004). Outras competências envolvidas no desempenho em liderança envolvem a busca e organização de informações, o uso da informação na resolução de problemas, a gestão de recursos humanos e de recursos materiais (Burke et al., 2006); a resolução de problemas, gestão de conflitos, articulação entre interesses pessoais e coletivos, e elementos diretamente relacionados às tarefas e objetivos do trabalho (Bendassolli et al., 2014); a capacidade de ver e entender as organizações de múltiplas

perspectivas, dada a natureza complexa de muitas das questões com as quais os gestores lidam (McCauley et al., 2006); a avaliação das consequências de possíveis soluções em relação aos interesses de diferentes *stakeholders* (Mumford et al., 2007); a maximização da eficiência e a atuação que favoreça o alcance dos objetivos, contribuindo para o desempenho organizacional (Seidle et al., 2016).

A efetividade da liderança pode ser definida objetivamente, como quando os líderes melhoram o desempenho de indivíduos, grupos e organizações, mas também subjetivamente, como quando relacionada à promoção de clima de trabalho positivo, bem-estar dos funcionários, justiça social ou aquisição de recursos que melhoram o funcionamento organizacional (Lord & Dinh, 2014). A liderança efetiva está relacionada a produtos e serviços de maior qualidade e mais eficientes, sensação de coesão, desenvolvimento pessoal, maiores níveis de satisfação entre os trabalhadores, senso de direção, visão e alinhamento, inovação e criatividade, e ao vigor da cultura organizacional (Van Wart, 2003). Geralmente, a liderança é considerada efetiva quando facilita os resultados benéficos/com valência positiva e inibe os prejudiciais/com valência negativa (Backhaus & Vogel, 2022), quando as pessoas são influenciadas no sentido de fazerem com empenho o que é relevante para a organização (Katz & Kahn, 1976).

A efetividade em liderar depende do contexto, das interações estabelecidas dentro dos grupos, uma vez que liderança é um processo dinâmico e sensível a aspectos do ambiente, processo este que pode ser expresso como relacionamentos de liderança (Bendassolli et al., 2014). Ainda que as variáveis de contexto sejam bastante destacadas na pesquisa sobre liderança, poucos estudos investigam estas variáveis (Backhaus & Vogel, 2022; McCauley et al., 2006).

Caberá às lideranças promoverem diálogos, estabelecer padrões de comunicação interpessoal, atuar no planejamento e desenho do trabalho, promover o clima social da equipe, desenvolver estratégias que gerem engajamento e segurança psicológica entre seus liderados, tendo, portanto, atuação tática muito importante na execução do projeto organizacional. Destaca-se a importância das lideranças no enfrentamento de situações de crises, quando o seu papel é ainda mais reconhecido por fazer a diferença para pessoas, grupos e organizações diante das mudanças que se fazem necessárias (Mumford et al., 2007).

Em todo o processo de liderança, a percepção do líder sobre si mesmo é importante em relação a como ele influencia os outros (Avolio et al., 2009). Assim, a perspectiva de autoavaliação dos líderes não deve ser negligenciada (Couto et al., 2022). Mas, o líder deve

entender que sua atuação dependerá de suas competências, autorreflexões e percepções, ao mesmo tempo que fatores contextuais, derivados de crenças e percepções socialmente compartilhadas acerca do que acontece na organização, também determinam o padrão da sua atuação. Por isso, é importante considerar fatores contextuais quando se busca compreender o desempenho em liderança (Kozlowski & Klein, 2000; Mathieu & Chen, 2011).

É importante destacar as diferentes dimensões de líder (construto de nível individual) e liderança (construto de nível coletivo) (Day, 2000; Day et al., 2021), ainda que seja comum o uso indiscriminado de tais termos na literatura. Por exemplo, Van Vugt e von Rueden (2020) definem liderança como influência diferencial dentro de um grupo sobre a tomada de decisão, logística de coordenação, monitoramento de esforço, recompensa ou punição, e concordam que não necessariamente esta influência deriva da posição hierárquica. Para Backhaus e Vogel (2022), liderança se refere a características e comportamentos dos líderes, com a intenção de influenciar os outros a fim de mobilizar esforços coletivos para o alcance de objetivos em comum. Mourão (2018) identifica que, apesar da pluralidade conceitual, o processo de influência e o envolvimento das pessoas são frequentes nas definições de liderança.

Há diversas definições para liderança na literatura (Mourão, 2018; Yukl, 1989), assim como abordagens e teorias (Daud et al., 2021), como a orientada para pessoas ou resultados (Mourão et al., 2016), a de liderança formal e informal (Day et al., 2021). A diversidade de teorias sobre o tema levou a muitos estilos de liderança e a uma nomenclatura variada (Mourão, 2018), como: liderança carismática e burocrática, transacional e transformacional, autocrática e democrática/participativa, visionário-inspiracional e *laissez-faire*, espiritual, virtuosa ou ética, e autêntica (Day et al., 2021; Mourão et al., 2016; Ployhart & Hale, 2014; Vogel et al., 2021).

Os elementos identificados até aqui sobre o desempenho em liderança são coerentes com os contextos de organizações de diferentes naturezas. Mas, considerando a problematização trazida nesta Tese, é necessário explorar o que caracteriza e diferencia a liderança no setor público. Esse é o foco da próxima Seção.

2.3 Desempenho de líderes no setor público

Liderança no setor público é um tema reconhecido como pouco desenvolvido na literatura, no Brasil (Couto et al., 2022) e no exterior (Murphy et al., 2017; Orazi et al., 2013; Seidle et al., 2016; Tummers & Knies, 2016; Van Wart, 2003). É também reconhecido como um campo de pesquisa crescente desde as últimas duas décadas (Backhaus & Vogel, 2022; Vogel et al., 2020).

Uma revisão da literatura sobre o tema liderança na área de administração pública publicada em 2015 identificou que muito poucos estudos explicitavam aspectos distintivos da liderança no setor público em comparação com o setor privado, sendo a maior parte da produção de conhecimento no campo falha em explorar os traços e dinâmicas específicos da liderança pública (Vogel & Masal, 2015). Os autores destacaram que a ênfase ainda estava no aspecto de "liderança" em vez do elemento "público", apesar do fato de que todos os artigos analisados, teóricos ou empíricos, tratavam de organizações do setor público.

Exemplo do pouco amadurecimento da pesquisa sobre o tema é o fato de os estudos voltados à construção e teste de validade de escalas para medir dimensões específicas da liderança pública serem raros (Tummers & Knies, 2016). Observa-se também diferentes terminologias para designar o fenômeno, como liderança administrativa, líder público, liderança no setor público e liderança pública. Importa salientar que as lideranças políticas/os representantes políticos não fazem parte do campo aqui em foco.

Existem várias características do setor público, como ritos legais, regras orçamentárias e contextos políticos, que o diferenciam do setor privado (Seidle et al., 2016; Van Wart, 2003). As condições organizacionais no setor público envolvem déficits de recursos, conflitos de lógicas e déficits de direção (Scharf & Berntson, 2025). Estudos apontam que diferenças estruturais e comportamentais entre os setores público e privado podem afetar o surgimento e a efetividade da liderança (Vogel et al., 2020). Isso é ainda reforçado pelas características de cada instância de governo em questão – seja por aspectos normativos, culturais ou sociais. Alguns autores identificam que esses elementos próprios do setor público agem como restrições à capacidade de um líder em liderar e ser eficaz, tornando o papel de liderança mais desafiador neste contexto (Seidle et al., 2016).

Entretanto, é reconhecido que a liderança é importante na melhoria do desempenho das organizações públicas (Orazi et al., 2013) e para a sua eficiência e accountability (Vogel & Masal, 2015). Mas ainda não está claro na literatura que tipo de liderança emerge no setor público e se mostra efetivo nesse contexto (Vogel et al., 2020). Há pouco amadurecimento sobre o fenômeno liderança no setor público (Backhaus & Vogel, 2022) e a literatura sobre o tema é dispersa (Orazi et al., 2013) e fragmentada (Vogel & Masal, 2015). Esse tema tem merecido mais atenção nos estudos empíricos apenas a partir da década de 2000 (Mau, 2024).

A revisão sistemática de Orazi et al. (2013) sobre a produção de conhecimento em liderança no setor público, entre 2003 (quando foi publicada a revisão narrativa de Van Wart, um trabalho seminal no campo) e 2011, sugere que o tema estava emergindo como um domínio

distinto e autônomo nos estudos de administração pública/gestão pública. O autor observa que o debate ainda estava pouco desenvolvido em comparação com os estudos voltados ao setor privado. Van Wart (2003), na sua revisão narrativa, coloca que a liderança pode se concentrar estritamente nos fins (em ter as coisas feitas), nos meios (que o autor identifica como as pessoas, os liderados), ou em alinhar a organização com necessidades e oportunidades externas (o que pode resultar em mudanças importantes), assim como pode misturar vários desses elementos, com diferentes ênfases. No setor público, o autor destaca a importância do compromisso com o serviço público.

Para Orazi et al. (2013), o que Van Wart (2003) traz é uma definição âncora. Na sua revisão da literatura sobre o tema, entre 2003 e 2011, os autores identificaram que liderança e gestão no setor público não eram mais vistas como conceitos opostos, e a abordagem de liderança compartilhada começava a emergir. Identificaram também o debate sobre as diferenças e semelhanças entre administração pública e privada, e sua influência sobre o processo de liderança. São pontos desse debate: complexidade e ambiguidade de objetivos; formalização e burocracia; motivação e satisfação no trabalho; accountability; diferenças comportamentais. Em síntese, os autores observam que, em comparação com o setor privado, os líderes do setor público precisam garantir maior accountability e enfrentar níveis mais altos de formalização e burocracia, apresentam níveis mais baixos de satisfação devido a restrições excessivas, e maior motivação para com o serviço público. Accountability, na literatura internacional, tem o sentido de se “agir de boa vontade para justificar e explicar ações às partes interessadas relevantes” (Van Der Wal et al., 2008, p. 470).

A primeira metanálise sobre liderança no setor público, de Backhaus e Vogel (2022), se deteve sobre 151 pesquisas quantitativas publicadas a partir de 2000 em periódicos de administração pública. Os autores estabeleceram quatro categorias de análise: estilos de liderança, definido como “características e comportamentos dos líderes que se repetem em combinações consistentes” (Backhaus & Vogel, 2022, p. 988); contexto da pesquisa (subcampo e tradição administrativa); método; tipo de resultado (se relacionado ao funcionário; ao trabalho, no sentido da sua execução; à gestão ou ao grupo/organização; e se benéfico ou prejudicial).

Destaca-se nessa revisão a predominância dos estudos com foco na liderança transformacional também na pesquisa em administração pública, assim como na literatura sobre liderança em geral (Cummings et al., 2021; Vogel et al., 2021). Bao et al. (2025) identificam um interesse renovado em liderança transformacional na literatura sobre administração pública.

Entretanto, Backhaus e Vogel (2022) chamam a atenção para o fato de que nesse campo também são trabalhados muitos outros estilos (como liderança empreendedora, liderança ética, liderança servidora, liderança compartilhada e liderança paradoxal), havendo uma infinidade de estilos não acompanhada de um amadurecimento que permita discernir que diferença efetivamente os mesmos fazem.

Os achados dessa metanálise mostram diferentes estilos de liderança associados a resultados em comum, assim como a relação entre um mesmo estilo com diferentes resultados. Ademais, os autores advertem que vários estilos de liderança têm sobreposições conceituais e empíricas consideráveis. Isso pode sugerir a necessidade do campo de pesquisa sobre liderança em geral e, especificamente, no setor público, avançar para além de uma coletânea profusa de estilos, procurando identificar o que é essencial no construto, tanto em estrutura (dimensões constitutivas) como em processo (mensuração e análise), entende-se nesta Tese.

Como exemplo da necessidade de amadurecimento da pesquisa no campo pode-se citar um dos achados dessa metanálise, de que o contexto em que ocorre a liderança é muitas vezes negligenciado, apesar da necessidade de se entender a liderança como um fenômeno contexto-dependente ser bastante reiterada na literatura. Isso é válido para o tema liderança em geral e, talvez, ainda mais para o contexto de organizações públicas, nas quais características culturais gerais e normativas são determinantes para o *modus operandi* vivenciado no cotidiano das organizações, constituindo-se em antecedentes de estruturas administrativas e comportamentos manifestos nos contextos de trabalho (Backhaus & Vogel, 2022).

Segundo os autores, a maioria dos estudos na área concentra-se nas implicações da liderança nas atitudes, motivações e comportamentos dos funcionários, e muitos relacionam estilos de liderança a variáveis de resultado (como satisfação no trabalho e percepção de autonomia no trabalho). Dentre os 151 estudos analisados, os autores puderam identificar 20 estilos de liderança (variáveis independentes) e 115 resultados de liderança (variáveis resposta). Os resultados foram divididos entre benéficos (que são os mais investigados) ou prejudiciais, e se relacionados ao funcionário, à execução do trabalho, à gestão ou ao grupo/organização. Os autores observam que poucos estudos examinaram resultados relacionados ao líder (como confiança no líder) ou à comunidade.

Foi encontrada uma grande correlação positiva entre liderança e resultados benéficos para todos os estilos de liderança analisados. Para resultados prejudiciais, o tamanho do efeito foi médio, negativo e significativo. A maioria dos estilos de liderança não diferiu significativamente em seus tamanhos de efeito da liderança transformacional, que concentra a

maior parte dos trabalhos. Exceções foram as lideranças *laissez-faire* e controladora/diretiva, que mostraram correlações médias menores.

Assim, apesar da prevalência dos estudos sobre liderança transformacional, os resultados mostraram que tantos outros estilos também foram equivalentemente associados a resultados benéficos. Os autores sugerem ser interessante analisar os efeitos combinados de diferentes aspectos da liderança, em vez de focar em estilos específicos. Na sua visão, isso é particularmente válido para o setor público, onde as expectativas das partes interessadas em relação aos líderes comumente são conflitantes e, portanto, difíceis de abordar dentro do escopo de um estilo específico de liderança. Ademais, os autores observam que embora muitas variáveis contextuais possam ter influência na relação liderança-resultado, elas são frequentemente negligenciadas nos estudos, com exceção da menção à área da administração investigada e país/cultura administrativa.

Em relação aos subcampos da administração pública investigados (áreas administrativas), foram identificados cinco: administração central (como governo federal, estadual ou municipal, agências públicas); educação (como escolas e universidades); saúde; segurança/defesa (como polícia e forças militares); e serviços sociais (como habitação social e assistência social). Em alguns estudos, os dados foram coletados em diferentes subcampos. Os resultados mostraram que a força da relação liderança-resultado difere pouco entre os diferentes subcampos. Com base nisso os autores sugerem o diálogo entre eles.

Destaca-se ainda que os resultados da metanálise de Backhaus e Vogel (2022) não revelarem diferenças significativas nos coeficientes de correlação segundo a forma de avaliação da liderança, se auto ou heteroavaliação. Os autores advertem que esses resultados devem ser considerados com cautela, porque apenas uma minoria de efeitos (6,2%) foi baseada em autoavaliações de liderança.

O cotejamento dos resultados dessa metanálise com esta Tese permite destacar alguns pontos que evidenciam características diferenciais desta pesquisa: a problematização multinível e a atenção dada a variáveis de contexto e ao pertencimento dos líderes a grupos, entendendo que processos de liderança e desempenho de líderes são contexto-dependentes; o fenômeno de interesse ser centrado no próprio líder, em perspectiva de autoavaliação, o que poucos estudos trazem; a análise a partir da combinação de diferentes aspectos da liderança envolvidos no desempenho em liderança, em vez de focar em estilos específicos; e a aplicação de um mesmo modelo teórico a diferentes subcampos da administração pública, como será detalhado no Capítulo 5, dedicado ao Método.

Isso posto, a próxima Seção aborda liderança na administração pública brasileira, procurando explorar o contexto no qual as organizações que constituirão o *locus* desta pesquisa estão inseridas.

2.4 Liderança na Administração Pública Federal Brasileira

No contexto de intensas mudanças e maiores demandas por otimização de recursos e melhores entregas à sociedade, a Administração Pública Federal Brasileira tem sido cada vez mais demandada no sentido de políticas e práticas em liderança que possibilitem maior governança e resultados da ação estatal. Dentro de agendas de governo e por meio de políticas públicas, o objetivo é gerar valor público, entendido como “a capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade” (ENAP, 2020, p. 3).

Esse processo já era reconhecido no movimento pela Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e na proposta de reforma gerencial, ainda na década de 1990, no Brasil (Brasil, 1995; Paula, 2005), e continua em processos mais recentes que também procuram implementar reformas administrativas em linha com referências internacionais. Como exemplo, tem-se a Nova Governança Pública (*New Public Governance*), que traz para o foco a valorização da colaboração, coprodução e governança em rede, com destaque para o desempenho em liderança (Brasil, 2020; Dunleavy et al., 2006; Knies et al., 2022; Santos & Rover, 2019). Nesse processo, observa-se o surgimento de iniciativas em diferentes organizações no sentido de estruturar ações de TD&E voltadas ao desenvolvimento em liderança.

Assim, a Administração Pública Federal vem passando por mudanças no Brasil, desde a década de 1990, voltadas à busca de eficiência/otimização de recursos e melhores entregas à sociedade, mudanças estas que não alcançaram a plena implementação (Secchi et al., 2021). Nesse contexto, a demanda pelo desempenho de gestores como líderes, nos diferentes níveis, é crescente. Isso ocorre no contexto de alta densidade de regras e regulamentos, formalização e controle que caracterizam, de forma geral, a burocracia brasileira.

Em 2017, o Decreto 9.203 trouxe definições para a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este documento definiu a liderança com um dos mecanismos de exercício da governança pública, segundo a seguinte conceituação: liderança “compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência

das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação” (Brasil, 2017, p. 2).

Em 2021, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) divulgou o trabalho “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, no qual apresentou um conjunto de nove competências organizadas em três eixos (Pessoas, Resultado e Estratégia), tendo como foco lideranças médias e altas do setor público (DAS 4, superiores e equivalentes). Segundo este estudo, a definição dessas competências teve como referências documentos produzidos por instituições nacionais e internacionais, notadamente a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), e documentos produzidos anteriormente pela própria ENAP. Além dessas referências, foram consultadas matrizes de competências produzidas por oito países (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura) (ENAP, 2020).

Essas competências essenciais para as lideranças na Administração Pública Federal Brasileira foram explicitadas na Instrução Normativa nº 21, publicada em conjunto pelo Ministério da Economia e ENAP. Essa Instrução Normativa definiu critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). As competências para as liderança foram definidas como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública” (Brasil, 2021). A Figura 1 apresenta as nove competências, conforme a Instrução Normativa nº 21/2021:

Figura 1***Competências essenciais para as lideranças na Administração Pública Federal Brasileira***

Eixo	Competências
Pessoas	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.
	Engajamento de pessoas e equipes: capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.
	Coordenação e colaboração em rede: capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.
Resultado	Geração de valor para o usuário: capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
	Gestão para resultados: domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.
	Gestão de Crises: capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.
Estratégia	Visão de futuro: capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
	Inovação e mudança: capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
	Comunicação estratégica: capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Fonte: Brasil, 2021.

Predominam, nesse conjunto de competências, aquelas relativas a comportamentos e habilidades intrapessoais e interpessoais (*soft skills*), e não às competências técnicas (*hard skills*), ainda que estas integrem os processos dos três eixos (pessoas, resultado e estratégia). Isso é coerente com as definições de liderança que, apesar de diversas, têm em comum os

elementos pessoas, relações de interação e mobilização para objetivos definidos (Bendassolli et al., 2014; Mourão, 2018).

Assim, *hard skills* são necessárias para o desempenho em liderança, mas não são suficientes (ENAP, 2020) e não definem a sua essência. Lacerenza et al. (2017), por exemplo, encontraram maior efeito dos treinamentos em *hard skills* (habilidades técnicas como resolução de problemas, análise de dados e monitoramento de orçamentos) no nível de aprendizagem e transferência (onde se situa o desempenho no trabalho), e em *soft skills* (liderança, competências interpessoais e intrapessoais) no nível de resultados (organizacionais e dos subordinados). Com base nos achados da sua metanálise, as autoras sugerem que, para o nível de transferência (comportamento no cargo), o conteúdo de negócios (*hard skills*) deve ser combinado com as *soft skills*. Marin-Zapata et al. (2022) identificam liderança como uma das habilidades mais estudadas em *soft skills* nos últimos anos. Traylor et al. (2022) observam que as abordagens de liderança mais destacadas na atualidade enfatizam predominantemente habilidades e comportamentos interpessoais, embora a literatura reconheça há muito tempo que uma mistura de *soft e hard skills* diversas é necessária para o desempenho do líder. Katz e Kahn (1976) já definiram, na década de 1960, que a liderança envolve aspectos cognitivos, de conhecimento e afetivos/relacionais.

Como seria esperado, observa-se o alinhamento das competências essenciais para as lideranças na Administração Pública Federal Brasileira (Figura 1) às macro diretrizes que vem orientando a Administração Pública Brasileira, no sentido de atuar para gerar resultados, valor e fazer melhores entregas à sociedade, em colaboração e governança em rede. Identifica-se também, com base nessas competências, a orientação múltipla que os líderes devem ter, com foco tanto em pessoas como em resultados, e sua capacidade em favorecer o engajamento das pessoas à organização e o trabalho em equipe. Isso é coerente com o modelo de liderança de Blake e Mouton, que integra o referencial de competências de liderança no serviço público adotado nesta pesquisa, conforme será abordado no Capítulo 4 (Blake & Mouton, 1980; Cai et al., 2021; Mourão et al., 2016).

Ressalta-se ainda as competências relacionadas ao desenvolvimento do próprio líder, com base em autoconhecimento, com atenção aos aspectos emocionais e buscando a aprendizagem contínua. Outro elemento a destacar diz respeito ao papel do líder em propiciar à sua equipe um ambiente de trabalho favorável à aprendizagem formal e informal, com oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional. Por fim, o terceiro eixo das competências para as lideranças na Administração Pública Federal

Brasileira é direcionado à estratégia, e envolve elementos relacionados à capacidade de visão prospectiva, planejamento, inovação, abertura à mudança e habilidades de comunicação do líder.

Apesar dessas competências terem sido explicitamente definidas para as médias e altas lideranças públicas, pode-se considerar que elas dão o delineamento do que deva estruturar o desempenho em liderança na Administração Pública Federal Brasileira. Mas, é pertinente que o escopo e o alcance de cada competência seja revisto segundo os diferentes níveis de atuação, que demandam a combinação de diferentes *modus operandi* de liderança (Katz & Kahn, 1976) – por exemplo, as habilidades de comunicação são necessárias para os diferentes níveis de liderança, mas cada um tem o seu público-alvo e um conjunto de mensagens com o qual deve lidar; além disso, no nível mais baixo de liderança (como coordenação de grupo ou equipe de trabalho), o domínio de *hard skills*, o conhecimento acerca das tarefas e processos de trabalho é mais importante que nos níveis médio e alto.

A liderança e o seu desenvolvimento contínuo também integram as práticas de governança preconizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Dentre as diretrizes para a boa governança definidas pelo órgão, estão: aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidades, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliar o desempenho das lideranças como indivíduos e como grupo; e equilibrar continuidade e renovação na composição da liderança (Brasil, 2020).

Na perspectiva contemporânea da Administração Pública Federal Brasileira, é a liderança que dirige a organização para a produção de resultados e entrega de valor à sociedade (Brasil, 2020). Mas, atuar em liderança nesse contexto exige lidar com limitações estruturais, como: força de trabalho organizada predominantemente por cargos, com pouca flexibilidade na alocação de pessoas; grandes diferenças salariais entre profissionais que atuam numa mesma organização; limitações nas políticas e práticas de gestão do desempenho; possíveis incompatibilidades entre os objetivos das políticas públicas e os sucessivos planos de governo, o que contribui para reiterados processos de retrocesso na história do país; e uma cultura fortemente regida por ritos legais e mecanismos formais de controle, que podem dificultar processos ágeis e direcionados ao alcance de resultados efetivos.

Encerra-se aqui o referencial teórico sobre liderança que subsidia o desenvolvimento desta pesquisa, destacando-se alguns pontos centrais:

- Liderança é entendida nesta pesquisa como a interação entre o líder e o seu ambiente organizacional, que envolve toda a sua rede de relações voltada ao seu desempenho no trabalho, em processos cotidianamente construídos e compartilhados nos seus grupos de referência (Bendassolli et al., 2014; Day, 2000; Day et al., 2021; Puente-Palacios & Albuquerque, 2014; Zanelli & Silva, 2008).
- A Tese aqui defendida é de que o desempenho de líderes no trabalho resulta de fatores individuais e de contexto, sendo significativamente influenciado por percepções compartilhadas nos grupos, que geram representações e comportamentos sociais.
- Nesta pesquisa se reconhece a distinção entre líder (o indivíduo) e liderança (como processo relacional, no nível de grupos), e se entende que o líder desempenha em liderança.

Feitos esses destaques, o próximo Capítulo apresenta a revisão integrativa da literatura sobre a variável critério deste estudo, o desempenho de líderes no trabalho.

3 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA SOBRE DESEMPENHO DE LÍDERES

Com o objetivo de situar esta pesquisa na produção contemporânea de conhecimento sobre desempenho de líderes no trabalho, elaborou-se esta revisão integrativa da literatura. Esse tipo de estudo revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um determinado tema de forma integrada, colaborando para o avanço do conhecimento sobre o mesmo (Torraco, 2005, 2016).

3.1 Método

A referência metodológica para a condução desta revisão integrativa foi Torraco (2005, 2016). As etapas percorridas foram: busca na literatura; inclusão preliminar e exclusão dos artigos encontrados após leitura de título, palavras-chave e resumo, avaliação do fator de impacto¹ e identificação de artigos duplicados entre as bases consultadas; acesso aos artigos selecionados para leitura integral; leitura e sistematização, em planilha de Excel, dos artigos inicialmente incluídos na revisão; exclusão de trabalhos após a leitura integral (as respectivas justificativas são apresentadas no Apêndice A) e definição do corpus da revisão; escrita da revisão integrativa.

A busca na literatura teve a *Web of Science* (WoS - Coleção Principal) como principal base de consulta, por ser multidisciplinar e indexar os periódicos com maior fator de impacto (Chadegani et al., 2013). Além da WoS e com intuito de buscar por mais estudos produzidos no Brasil, foram consultadas também as bases Scopus, reconhecida por trazer um maior número de periódicos, mas com menor fator de impacto (Chadegani et al., 2013), e *Scielo Citation Index*, ambas com o filtro Brasil/Brazil.

A busca foi realizada em março de 2023 e atualizada em março de 2025. As palavras-chave utilizadas foram definidas a partir daquelas usualmente utilizadas na literatura sobre o tema ‘desempenho de líderes no trabalho’, associadas aos operadores booleanos OR, “”, e ao símbolo de truncamento * (asterisco, que auxilia na variação de prefixo, sufixo e plurais). Assim, na WoS e na *Scielo Citation Index*, ambas da *Clarivate Analytics* e com as mesmas características de busca, aplicou-se a seguinte *string* de pesquisa no campo “Tópico” (que pesquisa o título, resumo, as palavras-chave do autor e o Keywords Plus): "leader*

¹ Tendo como referência as resoluções PPGA-UnB 01/2022 e PPGA 01/2023, que definem o conceito de estrato superior de periódicos, considerou-se como fatores mínimos para a inclusão nesta revisão JCR mínimo de 0,21, extrato A do Qualis ou índice H5 do *Google Scholar Metrics* igual ou superior a 16.

performance" OR "manag* performance". Na Scopus, a mesma *string* de busca foi utilizada em título, resumo e palavras-chave.

O período de publicação definido para a busca teve dois critérios: para artigos de revisão da literatura, não se aplicou recorte temporal; para os artigos empíricos, buscou-se por trabalhos publicados entre 2018 e março de 2025. É importante relatar que ao se utilizar o filtro ‘artigos de revisão’, as bases também retornaram artigos teóricos, que não foram considerados neste estudo, uma vez que esta revisão objetivou integrar evidências encontradas em estudos empíricos anteriores.

Os resultados foram filtrados pelos idiomas inglês e português, e pelas áreas de pesquisa “*Business Economics*”, “*Psychology*”, “*Public Administration*” e “*Operation Research Management Science*”, na WoS e *Scielo Citation Index*; e “*Business, Management and Accounting*”, “*Psychology*”, e “*Multidisciplinary*”, na Scopus.

A partir dos resultados iniciais das buscas nas 3 bases consultadas, foram realizadas as demais etapas de inclusão e exclusão de artigos, que resultaram num corpus de 13 artigos empíricos produzidos no Brasil e 36 artigos empíricos estrangeiros. A Figura 2 sintetiza o processo de definição do corpus de artigos desta revisão. Os artigos revistos e seus objetivos são apresentados no Apêndice B.

Figura 2*Processo de definição do corpus de artigos da revisão integrativa da literatura*

Tema de pesquisa: Desempenho de líderes no trabalho		
Termos de busca: "leader* performance" OR "manag* performance"		
Bases consultadas e recorte temporal:		
WoS Artigos de revisão: sem recorte temporal; Artigos empíricos: de 2018 a 01/03/2025.	Scopus Artigos de revisão: sem recorte temporal; Artigos empíricos, com filtro Brasil: de 2018 a 01/03/2025.	Scielo Citation Index Artigos de revisão: sem recorte temporal; Artigos empíricos, com filtro Brasil: de 2018 a 01/03/2025.
Filtro por idioma: inglês e português.		
Filtro por áreas de pesquisa: “ <i>Business Economics</i> ”, “ <i>Psychology</i> ”, “ <i>Public Administration</i> ” e “ <i>Operation Research Management Science</i> ”, na WoS e Scielo Citation Index; e “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”, “ <i>Psychology</i> ”, e “ <i>Multidisciplinary</i> ”, na Scopus.		
Resultados iniciais:		
WoS Artigos de revisão: 56. Artigos empíricos: 718.	Scopus Artigos de revisão: 111; Artigos empíricos produção nacional: 29.	Scielo Citation Index Artigos de revisão: 0; Artigos empíricos produção nacional: 16 (8 duplicados).
Resultados após exclusão por leitura de título, palavras-chave e resumo, avaliação do fator de impacto e duplicados:		
WoS Artigos de revisão: 5. Artigos empíricos: 67.	Scopus Artigos de revisão: 2; Artigos empíricos produção nacional: 6.	Scielo Citation Index Artigos empíricos produção nacional: 5.
Resultados após exclusão por leitura integral:		
WoS Artigos empíricos produção nacional: 2; Artigos empíricos produção estrangeira: 36.	Scopus Artigos empíricos produção nacional: 6.	Scielo Citation Index Artigos empíricos produção nacional: 5.
Corpus final da revisão integrativa da literatura:		
Artigos empíricos produção nacional: 13; Artigos empíricos produção estrangeira: 36.		

3.2 Síntese dos resultados

Os resultados desta revisão foram organizados separando-se os artigos produzidos no Brasil daqueles produzidos no exterior. Com essa separação possíveis semelhanças/diferenças da produção nacional frente à estrangeira sobre o tema de interesse fica evidenciada. A seguir são apresentados os resultados das análises dos artigos empíricos produzidos no Brasil. Nenhum dos estudos de metanálise e revisão da literatura foi incluído no corpus desta revisão, conforme mostrado da Figura 2 e justificado no Apêndice A.

3.2.1 Artigos empíricos produzidos no Brasil

Os 13 estudos empíricos produzidos no Brasil incluídos nesta revisão são de natureza quantitativa e trazem como variável critério desempenho gerencial, sob a ‘perspectiva comportamental da contabilidade’. Essa abordagem investiga variáveis do comportamento humano relacionadas a temas como processo orçamentário, sistemas de controle e desempenho gerencial. Nessas publicações, os mesmos autores são encontrados repetidas vezes, como pode se identificar no Apêndice B.

O contexto de pesquisa, em todos os casos, é de negócios privados; 7 pesquisas tiveram como respondentes gestores com responsabilidades orçamentárias relacionadas à controladoria, normalmente designados como “*controllers*” (Degenhart et al., 2022; Grodt et al., 2023; Lunardi et al., 2019, 2020; Machado et al., 2022; Zonatto et al., 2019; Zonatto et al., 2020); 10 pesquisas explicitaram a utilização da plataforma LinkedIn como meio de acesso à população de interesse (Cabral et al., 2024; Degenhart et al., 2022; Grodt et al., 2023; Santos et al., 2021; Kaveski et al., 2021; Kaveski & Beuren, 2022; Lunardi et al., 2019, 2020; Machado et al., 2022; Zonatto et al., 2020). Todos os 13 estudos utilizaram *survey* como técnica de coleta de dados e apenas um não utilizou análise por modelagem de equações estruturais, mas sim análise de caminhos (*pathway analysis*) (Zonatto et al., 2019).

Chama a atenção nos resultados desta revisão, olhando a produção nacional, não se ter encontrado pesquisa publicada dentro dos campos relativos a estudos organizacionais e gestão de pessoas, psicologia do trabalho e das organizações, e administração pública. Isso sugere que a lacuna de pesquisa sobre desempenho de líderes na literatura nacional e, especialmente, no contexto da administração pública, permanece, em linha com os achados de Fonseca et al. (2015) e Couto et al. (2022).

Dentre os trabalhos revistos, 9 tratam de relações entre processos orçamentários (6 analisando predominantemente a variável participação orçamentária) e desempenho gerencial

(Degenhart et al., 2022; Grodt et al., 2023; Santos et al., 2021; Kaveski et al., 2021; Kaveski & Beuren, 2022; Lunardi et al., 2019, 2020; Zonatto et al., 2019; Zonatto et al., 2020). A variável desempenho gerencial, embora seja a variável critério em todos os 13 trabalhos, não foi definida conceitualmente e/ou operacionalmente em nenhum deles; as suas dimensões não foram exploradas/discutidas; e o nível de mensuração e análise das variáveis antecedentes, mediadoras e moderadoras, é individual. Isso denota falta de refinamento teórico nesses estudos, assim como a negligência na análise de fatores de contexto que influenciam o desempenho, como sugere a teoria sobre o tema (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a; Sonnentag & Frese, 2002).

O referencial mais utilizado para mensuração de desempenho gerencial foi Mahoney et al. (1965), encontrado em 10 trabalhos (Beuren et al., 2018; Cabral et al. 2024; Degenhart et al., 2022; Grodt et al. 2023; Santos et al., 2021; Lunardi et al., 2019, 2020; Machado et al., 2022; Zonatto et al., 2019; Zonatto et al., 2020). Os três estudos que utilizaram medidas diferentes dessa foram: Kaveski (2021), cuja referência para mensurar desempenho gerencial foi Denison, Hooijberg & Quinn, 1995; Monteiro (2021), que considerou os itens de Van de Ven e Ferry, 1980, adaptados por Spekle e Verbeeten, 2014; e Kaveski (2022), cuja referência foi o instrumento de Mahama e Cheng, 2013, para o desempenho de tarefas, e de Van Dyne e Lepine, 1998, para o desempenho contextual.

As medidas com base em Mahoney et al. (1965), a referência utilizada na maioria dos estudos, é de autoavaliação do gestor em relação ao seu desempenho, comparado ao desempenho de outros gestores. Segundo esse referencial, desempenho gerencial abrange atividades de planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação e representação. Na descrição de cada uma delas, que pode ser encontrada em Mahoney et al. (1965, p. 100), é possível identificar funções de liderança, como definir metas, políticas, cursos de ação e procedimentos; coordenar trabalhos e avaliar desempenhos; estabelecer articulação e colaboração no nível gerencial; dirigir, liderar e desenvolver subordinados; e representar a organização.

Entretanto, além de não definir a variável desempenho gerencial e explicitar as suas dimensões, os trabalhos revistos não discutem o tema liderança. Assim, pode-se inferir que há diferença entre as abordagens desempenho de líderes/em liderança e desempenho gerencial, na produção nacional, ainda que a segunda envolva a primeira, sem discuti-la.

Quanto às variáveis antecedentes, identifica-se a investigação de relações diretas e de interação (mediação) com a variável desempenho gerencial. A Figura 3² apresenta as variáveis investigadas e os principais resultados dos estudos revistos. Vale destacar que em todos eles as variáveis antecedentes foram mensuradas e analisadas no nível individual, mesmo quando referiam-se ao nível de contexto (como sistemas de controle formal e informal, justiça formal e informal e participação orçamentária). Ademais, esse é um aspecto que não foi mencionado nos estudos (a relação entre o nível teórico do construto, de mensuração e análise). Assim, mais uma vez observa-se a falta de refinamento ou de amadurecimento teórico e metodológico nesses trabalhos.

Figura 3

Artigos nacionais: variáveis analisadas e principais resultados

Ano de 2018: 1 artigo				
Autoria	Variável critério	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Principais resultados
Beuren et al. (2018)	Desempenho gerencial	Uso diagnóstico de medidas de avaliação de desempenho (não financeiras) – sistemas de controle diagnóstico; Uso interativo e medidas de avaliação de desempenho (não financeiras) – sistemas de controle interativos	Ambiguidade de papéis; Empoderamento psicológico	Ambiguidade de papéis teve associação negativa e significativa com desempenho gerencial; e empoderamento psicológico teve associação positiva e significativa com desempenho gerencial.
Ano de 2019: 2 artigos				
Zonatto et al. (2019)	Desempenho gerencial	Participação orçamentária	Estresse ocupacional (ambiguidade de papéis e conflito de papéis); Assimetria de informações	Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial; os efeitos da participação orçamentária no desempenho ocorrem de maneira direta e indireta, quando mediados pela variável de ambiguidade de papéis.
Lunardi et al. (2019)	Desempenho gerencial	Participação Orçamentária	Envolvimento com o trabalho; Compartilhamento vertical de informações; Atitudes Gerenciais	Participação orçamentária influencia positivamente o envolvimento com o trabalho, que mostrou influência direta e indireta no desempenho gerencial, mediado pelas atitudes gerenciais; o compartilhamento vertical de informações não tem influência direta no desempenho gerencial.

² As figuras síntese desta revisão integrativa foram subdivididas por ano devido à sua extensão.

Ano de 2020: 2 artigos				
Autoria	Variável critério	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Principais resultados
Zonatto et al. (2020)	Desempenho gerencial	Participação Orçamentária	Atitudes gerenciais; Satisfação no trabalho	Existe uma relação positiva e significativa entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial; atitude gerencial é mediadora da relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial; satisfação no trabalho é mediadora da relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial.
Lunardi et al. (2020)	Desempenho gerencial	Participação orçamentária	Compartilhamento de informação vertical; Ambiguidade de papéis; Assimetria de informação	Participação orçamentária influencia positivamente o compartilhamento de informação vertical, que apresentou influência positiva no desempenho gerencial; maiores níveis de compartilhamento de informação vertical refletem em menor ambiguidade de papéis e em melhor desempenho gerencial.
Ano de 2021: 3 artigos				
Monteiro et al. (2021)	Desempenho gerencial	Controles informais; Controles formais	Identificação organizacional	Controles informais (culturais e de pessoal, que envolve oportunidades de formação e capacitação dos funcionários), levam ao maior desempenho gerencial em empresas familiares.
Santos et al. (2021)	Desempenho gerencial	Justiça formal; Justiça informal	Julgamentos de justiça; Participação orçamentária	Foram encontradas relações positivas e significativas entre participação orçamentária com o desempenho gerencial; a participação orçamentária medeia o efeito positivo do desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal e informal, no desempenho gerencial (mediação parcial em relação à justiça formal e mediação total em relação à justiça informal); o desenho e uso justos do processo orçamentário, na perspectiva da justiça formal, influenciam positivamente o desempenho gerencial.
Kaveski et al. (2021)	Desempenho gerencial	Uso diagnóstico do orçamento; Uso interativo do orçamento	Comprometimento organizacional	O uso do orçamento de forma diagnóstica e/ou interativa influencia o comprometimento organizacional, e este influencia o desempenho gerencial; o comprometimento organizacional apresentou efeito de mediação total na relação entre o uso do sistema de

				controle orçamentário (diagnóstico e/ou interativo) e o desempenho gerencial, o que significa que as formas de uso do orçamento só afetam o desempenho gerencial quando os gestores estão comprometidos com a organização.
--	--	--	--	--

Ano de 2022: 3 artigos

Autoria	Variável critério	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Principais resultados
Kaveski, & Beuren (2022)	Desempenho gerencial	Comportamento <i>stewardship</i>	Sistemas de controle formal; Sistemas de controle informal	Foram encontradas relações diretas e positivas do comportamento <i>stewardship</i> (coletivista e cooperativista, pró-organizacional) no desempenho de tarefas e contextual; o uso de sistemas de controle formal exerce efeito mediador na relação do comportamento <i>stewardship</i> com o desempenho de tarefas e contextual; houve mediação do uso de sistemas de controle informal na relação entre o comportamento <i>stewardship</i> e o desempenho contextual, mas não para o desempenho de tarefas.
Machado et al. (2022)	Desempenho gerencial	Compartilhamento vertical de informações	Capital psicológico; Atitudes gerenciais; Envolvimento no trabalho	O compartilhamento de informações verticais influencia positivamente o capital psicológico que, por sua vez, influencia diretamente o envolvimento com o trabalho, as atitudes gerenciais e o desempenho gerencial; o envolvimento com o trabalho influencia positivamente o desempenho gerencial, assim como as atitudes gerenciais em relação ao orçamento.
Degenhart et al. (2022)	Desempenho gerencial em atividades orçamentárias	Participação orçamentária	Capital psicológico; Atitudes gerenciais em relação ao orçamento; Compromisso com as metas orçamentárias	Existe relação positiva entre o capital psicológico e o desempenho gerencial; a participação orçamentária e as atitudes gerenciais em relação ao orçamento; a participação orçamentária e o compromisso com as metas orçamentárias; as atitudes gerenciais em relação ao orçamento e o desempenho gerencial; o compromisso com as metas orçamentárias e o desempenho gerencial; existe um efeito conjunto indireto do capital psicológico e das atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.

Ano de 2023: 1 artigo				
Autoria	Variável critério	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Principais resultados
Grodt et al. (2023)	Desempenho gerencial	Participação orçamentária	Resiliência psicológica; envolvimento no trabalho; comprometimento com as metas orçamentárias	A participação orçamentária influencia o desempenho gerencial por meio dos efeitos cognitivos da resiliência psicológica somados aos efeitos afetivos do comprometimento com as metas orçamentárias; o envolvimento no trabalho potencializa os níveis de resiliência psicológica e apresenta efeitos positivos no desempenho gerencial.

Ano de 2024: 1 artigo				
Autoria	Variável critério	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Principais resultados
Cabral et al. (2024)	Desempenho gerencial	Performance Measurement System (PMS) habilitante	Motivação; atitudes gerenciais	O PMS habilitante tem um efeito positivo nas atitudes e motivação dos gerentes; as atitudes dos gerentes influenciam diretamente o seu desempenho e são mediadoras entre PMS habilitante e o desempenho.

Identifica-se que as variáveis antecedentes testadas são predominantemente relativas a processos de gestão orçamentária, como participação orçamentária (a mais presente), sistemas de controle formais e informais, uso diagnóstico e interativo do orçamento. Já as variáveis mediadoras são predominantemente relacionadas ao comportamento humano e de nível individual, como empoderamento psicológico, capital psicológico, estresse ocupacional, envolvimento com o trabalho, motivação, atitudes gerenciais, satisfação no trabalho, identificação organizacional e comprometimento organizacional.

Nessas pesquisas, as variáveis que mostraram associação positiva e significativa com desempenho gerencial foram: participação orçamentária, por meio de efeitos diretos e indiretos, resultados encontrados em todos os trabalhos que testaram esta variável, ainda que em dois não se tenha confirmado efeitos diretos (Degenhart et al., 2022; Lunardi et al., 2020); como mediadoras dessa relação foram confirmadas atitudes gerenciais, satisfação no trabalho, compartilhamento de informação vertical, capital psicológico, resiliência e comprometimento com as metas orçamentárias. Outras variáveis preditoras do desempenho gerencial confirmadas nesses estudos foram: empoderamento psicológico; capital psicológico; controles informais; justiça formal e informal, mediadas por participação orçamentária; envolvimento com o trabalho (em relação direta e mediada por atitudes gerenciais); uso do orçamento de forma

diagnóstica e/ou interativa, mediado pelo comprometimento organizacional; compromisso com metas; comportamento *stewardship* (coletivista e cooperativista, pró-organizacional) mediado por sistemas de controle formal para desempenho na tarefa e contextual, e mediado por sistema de controle informal para desempenho contextual; envolvimento com o trabalho; atitudes gerenciais; compartilhamento de informações verticais mediado por capital psicológico; e sistemas de medição de desempenho habilitante (com efeito direto e mediado por atitudes gerenciais).

A não confirmação da relação direta entre participação orçamentária e desempenho gerencial por parte dos estudos sugere que as evidências quanto a isso não são conclusivas, o que é destacado por Santos et al. (2021). Estudos que não confirmaram essa relação atribuem isso a efeitos de interação de outras variáveis (Degenhart et al., 2022; Lunardi et al., 2020). Isso sugere que essas variáveis de interação sejam investigadas, incluindo variáveis de contexto, uma vez que estas são preditoras reconhecidas do desempenho no trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b, 2011a; Fogaça et al., 2021; Rêgo, 2019; Sonnentag & Frese, 2002).

Ressalta-se que nenhum dos trabalhos discute em profundidade a relação entre aprendizagem e desempenho, que é apenas mencionada em alguns: em Monteiro (2021), os resultados sugerem que investimentos da organização em capacitação aumentam o desempenho gerencial; dois estudos tratam a aprendizagem dentro do escopo da variável sistemas de controle interativo – Beuren et al. (2018) faz referência à aprendizagem dos indivíduos na organização e Kaveski et al. (2021), à aprendizagem organizacional. O mesmo se observa em Santos et al. (2021), em relação à variável justiça informal; em Zonatto et al. (2019, 2020) e Lunardi et al. (2019, 2020), em relação à variável participação orçamentária como meio para ampliar conhecimentos e compartilhamento de informações; e em Cabral et al. (2024), que definem o sistema de medição de desempenho habilitante como mecanismo para apoiar o aprendizado e a mudança. Degenhart et al. (2022), ainda que tenham como referencial a Teoria Social Cognitiva, de Bandura, não desenvolvem acerca dessa relação entre aprendizagem e desempenho.

Pode se concluir que os trabalhos revistos compõem um cluster, tratam de variáveis antecedentes de desempenho gerencial e não discutem a dimensão de liderança subjacente a este construto. Vale notar que apesar dos termos de busca terem sido bastante amplos nesta revisão integrativa ("leader* performance" OR "manag* performance"), não foram encontrados estudos na literatura nacional que discutissem desempenho de líderes ou desempenho em

liderança. Isso sugere que esse tema permanece como uma lacuna de pesquisa na literatura nacional.

A próxima Seção apresenta os resultados da análise dos estudos empíricos estrangeiros.

3.2.2 Artigos empíricos produzidos em países estrangeiros

A análise dos 36 artigos empíricos produzidos em países estrangeiros permite identificar que a variável desempenho é definida como critério em 26 estudos, estando associada a diferentes termos na maioria deles. Os temas mais frequentes foram: desempenho gerencial ou desempenho do gestor, que tiveram sentidos equivalentes nos diferentes trabalhos (9 estudos); desempenho do líder/de líderes (5 estudos); desempenho no trabalho (2 estudos). Vale destacar que outros 3 estudos definiram como variável critério a efetividade da liderança e em outros 2 estudos a variável de interesse foi comportamentos de liderança.

Quanto às variáveis antecedentes, nota-se que há variedade, ainda que seja possível identificar a maior frequência de 4: inteligência emocional, encontrada em 5 estudos (Duan et al., 2023; Halliwell et al., 2022; Haricharan, 2022; Koh & O'Higgins, 2018; Lippincott, 2018); competências, em 3 estudos (Hopkins et al., 2021; Paetzel et al., 2019; Traylor et al., 2022); autoeficácia, em 2 artigos (Bergman et al., 2021; Idrus & Setiyadi, 2021), e suporte, também em 2 estudos (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024; Scharf & Berntson, 2025). A variável suporte foi também destacada pela sua relação com desempenho em um dos artigos qualitativos (Spieler, 2024).

A menor parte dos estudos apresentou variáveis moderadoras e/ou mediadoras: 16 trabalhos, sendo gênero a única que se repetiu em 2 artigos como moderadora (Hopkins et al., 2021; Kuhnert, 2018). Outro aspecto que merece destaque é o fato de que poucos estudos trabalharam com variáveis de contexto, apesar de desempenho e liderança serem reconhecidos como fenômenos contexto-dependentes (Bendassolli et al., 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a; Sonnentag & Frese, 2002).

Para os estudos quantitativos, as variáveis critério analisadas são apresentadas na Figura 4 junto às variáveis antecedentes, mediadoras ou moderadoras, e aos principais resultados. Esta Figura apresenta também, para os estudos qualitativos, o seu tema central e os principais resultados encontrados.

Figura 4*Artigos estrangeiros: variáveis analisadas e principais resultados*

Ano de 2018: 7 artigos				
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Weber et al. (2018)	Desempenho do líder	Crenças de diversidade	Moderadora: Orientação para o desempenho (no nível da cultura de um país).	Com base em dados oriundos de organizações públicas e privadas de 36 países, as hipóteses de que as percepções dos funcionários sobre as crenças de diversidade de um líder estariam positivamente relacionadas às avaliações de desempenho desse líder pelo seu supervisor, e de que esta relação seria moderada pela variável orientação à performance (no nível de país), foram confirmadas (esta relação foi verificada, sendo mais forte em culturas de alta orientação à performance).
Guo et al. (2018)	Não define variáveis antecedentes, mediadoras e critério, mas trabalha com as seguintes variáveis em múltiplas interações: liderança, seguidores, troca líder-membro (LMX), situação de liderança e desempenho de liderança.			A liderança, os seguidores, o relacionamento, a força situacional e o desempenho constituem um modelo de cinco forças que interagem entre si no processo dinâmico da liderança. A liderança pode impor efeitos positivos em seguidores, e vice-versa. No contexto chinês, envolvendo organizações públicas e privadas de diferentes áreas de atuação, o efeito de seguidores foi mais forte do que o da liderança.
Szymanska e Rubin (2018)	Desempenho no trabalho	Gênero	NA	Segundo a amostra formada por membros de organizações públicas e privadas de diferentes países, as gestoras do sexo feminino não receberam classificações inferiores às dos gestores do sexo masculino, exceto quando as avaliações foram feitas por pares do sexo masculino.
Kuhnert (2018)	Desempenho do líder	Nível de desenvolvimento da liderança	Moderadora: Gênero	Os dados oriundos de executivos que participaram de um programa de desenvolvimento em liderança nos EUA sugerem que o nível de desenvolvimento da liderança foi preditivo do desempenho do líder para os homens, mas não para as mulheres.
Lippincott (2018)	Atenção plena (mindfulness) e efetividade da liderança	NA	NA	A análise de dados coletados por entrevistas com líderes de 10 países, predominantemente do setor privado, mostrou que a atenção plena foi percebida pelos profissionais como influenciando significativamente o desenvolvimento de comportamentos e mudanças na consciência, que eles vinculam à melhoria da efetividade da liderança. Mindfulness também foi percebida como um fator que melhora a função cognitiva e pode contribuir para o desenvolvimento de

				competências de inteligência emocional ligadas ao aumento do desempenho de liderança. As descrições dos líderes sobre maior efetividade revelaram uma transição consciente do uso das teorias de liderança contingencial e transacional às teorias de liderança transformacional.
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Simonet et al; (2018)	Desempenho do líder	Narcisismo	Moderadoras – Traços de personalidade: Tendência antissocial; Histriônico; Ajustamento; Evitante.	Dados oriundos de quatro amostras independentes extraídas do arquivo Hogan Assessment Systems, relativos a organizações do setor privado, sugerem que interações subclínicas da personalidade podem acelerar o descarrilamento do líder. Inconsistências foram encontradas entre os resultados para as diferentes amostras e sugerem a necessidade de considerar características específicas de cada uma.
Koh e O'Higgins (2018)	Efetividade da liderança	Inteligência emocional	NA	No contexto de cadetes da Força Aérea de Cingapura foram encontradas correlações entre a inteligência emocional avaliada pelos próprios líderes e por seus pares e a efetividade de liderança percebida (avaliada por pares e por supervisores).

Ano de 2019: 4 artigos

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Gansen-Ammann et al. (2019)	Desempenho gerencial	Habilidade política	Moderadora: Demandas de trabalho empreendedor as.	No contexto da Alemanha, envolvendo organizações públicas e, na maioria, privadas, sob condições de altas demandas de trabalho empreendedor, à medida que a habilidade política aumentou, houve um aumento exponencial associado no desempenho empreendedor dos gerentes. Em condições de baixas demandas de trabalho empreendedor, essa relação positiva se tornou mais fraca à medida que a habilidade política cresceu, havendo ganhos mínimos do desempenho empreendedor do gerente.
Johnston e Kent (2019)	Desempenho no trabalho	5 principais traços de liderança (segundo a avaliação Clifton	NA	No contexto de gerentes de frotas de caminhões em uma grande empresa norte-americana, houve uma relação entre os cinco principais traços de liderança de uma pessoa e o seu desempenho no trabalho. Os traços “Arranjador” e “Positividade” foram

		Strengths Finder®)		relacionadas a menor desempenho, e “Foco”, “Competição” e “Analítico” tiveram relação com maior desempenho.
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Paetzel et al. (2019)	Desempenho gerencial	Competências de desempenho comportamental geralmente exigidas dos gerentes, medidas por meio do instrumento PROFILOR®	NA	Houve comportamentos únicos dos gerentes associados ao alto desempenho no trabalho gerencial em cada país examinado, assim como comportamentos compartilhados entre os três países pesquisados (China, Reino Unido e EUA). Os quatro comportamentos que se repetiram nos 3 países foram: cumpre os compromissos, toma decisões oportunas, dá prioridade máxima à obtenção de resultados e conhece o trabalho. Quanto aos comportamentos exclusivos de cada país, achou-se: China – toma posição e resolve questões importantes e busca aprendizagem e autodesenvolvimento; Reino Unido – Coordena o trabalho com outros grupos; e EUA – Inicia atividades sem ser solicitado.
Gonzalez-Cruz et al. (2019)	Desempenho da liderança	Satisfação no trabalho; Comprometimento organizacional ; Contato com o cliente.	NA	No contexto de duas empresas espanholas dedicadas à venda e prestação de serviços de comunicações, os resultados mostraram que as circunstâncias dos liderados, como a qualificação acadêmica, a ausência de familiares sob sua responsabilidade, um trabalho que possibilite o contato com o cliente e a presença de satisfação intrínseca no trabalho, foram associados ao alto desempenho de liderança. A ausência de liderança (transformacional ou transacional), de satisfação extrínseca no trabalho e de contato com o cliente não foram associados a alto desempenho da liderança. Houve alta correlação entre liderança transacional e transformacional.
Ano de 2020: 2 artigos				
Fuadah et al. (2020)	Desempenho gerencial	Participação orçamentária; Estilo de gestão; Descentralização; Sistema de contabilidade gerencial.	NA	A pesquisa com gestores de hospitais públicos e privados na Indonésia mostrou que participação orçamentária e estilo de gestão não foram confirmadas como antecedentes do desempenho gerencial, mas apenas o sistema de contabilidade gerencial.

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Reinhardt e Enke (2020)	Fatores pessoais, desempenho individual e capacidade de inovação individual	NA	NA	Por meio da análise de entrevistas e com foco em organizações sem fins lucrativos, a pesquisa sugere que 14 fatores pessoais, que podem ser agregados em quatro categorias (experiência, virtudes e vícios, habilidades interpessoais e habilidades de gestão), afetam o desempenho individual e/ou a capacidade de inovação individual dos gestores de organizações sem fins lucrativos.

Ano de 2021: 3 artigos

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Bergman et al. (2021)	Liderança desenvolvimentista	Autoeficácia da liderança	NA	No contexto das Forças Armadas Suecas, os dados revelaram que o subdomínio da eficácia do autocontrole do líder (a capacidade cognitiva e emocional de manter a compostura) não foi preditora da liderança desenvolvimentista, mas a eficácia da assertividade do líder (a capacidade de tomar decisões racionais) foi preditora das três dimensões que compõem a liderança desenvolvimentista (modelo exemplar, consideração individualizada, e inspiração e motivação).
Hopkins et al. (2021)	Desempenho; Potencial de liderança	Comportamentos de Liderança (no sentido de competências de liderança).	Moderadora: Gênero	Com base em dados coletados em uma organização de serviços financeiros dos EUA, os resultados mostraram uma relação negativa entre direcionar os comportamentos dos outros e as classificações de potencial de liderança para as mulheres e uma relação positiva entre essas variáveis para os homens. Uma relação negativa entre comportamentos de engajar outras pessoas e avaliações de desempenho também foi encontrada para as mulheres.
Idrus e Setiyadi (2021)	Desempenho gerencial	Autoeficácia; Empreendedorismo; Profissionalismo.	NA	No contexto de gestores de instituições educacionais comunitárias na Indonésia, os dados revelaram que autoeficácia e empreendedorismo tiveram um efeito positivo no desempenho do gestor.

Ano de 2022: 6 artigos

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
van der Hauwaert (2022)	Desempenho gerencial	Sistema de medição de desempenho facilitador; Motivação para trabalho autônomo.	Mediadoras: Satisfação de necessidade psicológica (Autonomia; Competência; Relacionamento).	Os dados coletados junto a gestores belgas do setor privado revelaram que a motivação para o trabalho autônomo medeia a relação entre sistema de medição de desempenho facilitador e o desempenho gerencial por meio da satisfação das três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento).
Haricharan (2022)	Desempenho da liderança	Inteligência Emocional	NA	No contexto de gestores executivos do serviço público sul-africano, foram encontradas correlações positivas significativas entre o desempenho da liderança e os quatro grupos de competências da Inteligência Emocional: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamento. Das 12 competências de Inteligência Emocional, apresentaram as correlações mais fortes: adaptabilidade, liderança inspiradora, autoconsciência emocional e perspectiva positiva; autocontrole emocional não apresentou correlação. Além disso, foi observada uma relação negativa significativa entre a lacuna de competências dos gestores (concordância entre si e os outros – <i>Self-other agreement</i>) e o seu desempenho.
Halliwell et al. (2022)	Comportamento de liderança orientado a tarefas	Inteligência emocional	Mediadora: ; autoeficácia da liderança	A pesquisa com líderes de organizações do setor privado e seus subordinados, predominantemente da Austrália, identificou que todas as médias das variáveis mensuradas aumentaram após o programa de <i>coaching</i> ; ademais, foram encontradas associações positivas entre melhora da inteligência emocional e autoeficácia de liderança, e entre autoeficácia da liderança aprimorada e comportamento aprimorado de liderança orientado para tarefas. Mas, foi encontrado pouco suporte para a autoeficácia de liderança como mediadora.
Su et al. (2022)	Desempenho gerencial	Controlabilidade das medidas financeiras; Controlabilidade das medidas não financeiras;	Mediadoras: Justiça procedimental ; Justiça distributiva; Justiça interpessoal; Justiça informacional.	No contexto de organizações privadas industriais australianas, os resultados mostraram que a justiça percebida pelos gerentes na avaliação de desempenho medeia a relação entre a controlabilidade das medidas de desempenho e o desempenho gerencial, com o efeito da controlabilidade das medidas de desempenho financeiro no desempenho gerencial mediado pela justiça distributiva,

				e o efeito da controlabilidade de medidas de desempenho não financeiro sobre o desempenho gerencial mediado pela justiça interpessoal.
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Traylor et al. (2022)	Desempenho no trabalho	Competências (<i>Hard e Soft Skills</i>)	NA	Com base em dados de arquivo de uma organização de saúde norte-americana sem fins lucrativos, achou-se que as avaliações de <i>soft skills</i> previram avaliações de desempenho acima e além das <i>hard skills</i> na coorte de 2014–2018, mas não na coorte do período anterior (2009–2013).
Guang e Charoensu kmongkol (2022)	Efetividade da liderança dos expatriados chineses; Suporte pelo supervisor de expatriados chineses; Comprometimento dos subordinados tailandeses com os expatriados chineses	Inteligência cultural de expatriados chineses	Mediadora: Suporte pelo supervisor de expatriados chineses;	No contexto de subsidiárias de empresas chinesas localizadas na Tailândia, os subordinados tailandeses avaliaram os expatriados chineses como possuindo inteligência cultural elevada e de forma mais favorável em termos de suporte pelo supervisor. O suporte pelo supervisor teve efeito mediador na relação positiva entre inteligência cultural dos expatriados chineses (supervisores) e eficácia da liderança, assim como entre inteligência cultural dos expatriados chineses (supervisores) e compromisso dos subordinados para com o supervisor.

Ano de 2023: 9 artigos

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Riyadh et al. (2023)	Desempenho gerencial	Participação orçamentária; Estilo de liderança.	Mediadora: comprometimento organizacional.	A pesquisa em organizações públicas da Indonésia encontrou que o estilo de liderança, medido segundo o modelo de liderança situacional, apresentou efeito positivo e significativo no desempenho gerencial: se o estilo de liderança for melhorado, o desempenho gerencial aumentará significativamente.
Hamza (2023)	Percepção de mudança no desempenho das tarefas durante a pandemia;	Percepção do risco relacionado à saúde no trabalho na pandemia de Covid-19; Alteração na renda durante	NA	Os dados oriundos de profissionais de diferentes área de atuação, nos setores público e privado de diferentes países, mostraram que para o grupo de gestores, o principal determinante do desempenho no trabalho foi o comprometimento organizacional.

		a pandemia de Covid-19; Percepção da mudança na carga horária de trabalho durante a pandemia de Covid-19; Mudança no comprometimento organizacional durante a pandemia de Covid-19; Irritabilidade cognitiva.		
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Grill et al. (2023)	Comportamentos de liderança; Desempenho de liderança.	Treinamento de liderança (treinamento comportamental gerencial)	NA	No contexto de agentes públicos com função de gestão em municípios suecos, os dados mostraram que o treinamento comportamental gerencial teve efeito pequeno (valor de d variando de 0,20 a 0,27) e positivo nos comportamentos de liderança (de estabelecimento de metas, feedback de desempenho, feedback de desempenho baseado em valor e escuta consequente) e no desempenho da liderança (eficácia do líder e engajamento dos funcionários).
Zhao et al. (2023)	Criatividade individual	Motivação pró-social do líder.	Moderadora: Desempenho do líder; Mediadora: Perspective taking/tomada de perspectiva dos funcionários.	A pesquisa em duas empresas de alta tecnologia da China identificou que o desempenho do líder pode moderar a relação entre motivação pró-social do líder com a tomada de perspectiva dos funcionários; e a mediação da tomada de perspectiva dos funcionários na relação entre a motivação pró-social do líder e a criatividade dos funcionários.
Bodla et al. (2023)	Desempenho gerencial	Centralidade em grau da líder	Moderadoras: Orientação promocional; Clima para inclusão.	A pesquisa em organizações multinacionais da indústria hoteleira, principalmente na China, identificou que a centralidade de grau das líderes foi positivamente relacionada com o seu desempenho gerencial e um clima elevado de inclusão aumentou esta relação. Ademais, quando o clima para a inclusão era elevado, a orientação promocional das líderes femininas relacionou-se

				positivamente com o desempenho gerencial.
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Duan et al. (2023)	Liderança de Alto Desempenho	Cultura organizacional ; Inteligência Emocional.	Mediadora: Cultura organizacional	A pesquisa com mulheres líderes nos setores público e privado da China identificou que líderes com maior inteligência emocional tiveram maior desempenho de liderança. Além disso, a inteligência emocional influenciou positivamente a cultura organizacional e esta, a liderança de alto desempenho. O estudo identificou que a cultura organizacional teve efeito de mediação na relação entre inteligência emocional e liderança de alto desempenho das mulheres líderes na China.
Alves e Lourenço (2023)	Desempenho individual	Incentivos monetários, não monetários e benefícios	NA	No contexto de empresas portuguesas, foram identificados vários pacotes de incentivos que são relacionados ao alto desempenho gerencial: incentivos não monetários na forma de autonomia e oportunidades de desenvolvimento são tão relacionados ao alto desempenho isoladamente quanto combinados a reconhecimento; o alto desempenho também pode ser alcançado com a combinação de benefícios tangíveis tradicionais com benefícios de suporte social e reconhecimento ou com incentivos monetários; incentivos monetários, benefícios sociais e oportunidades de autonomia e desenvolvimento são mais importantes para o sucesso de CFOs (chief financial office/diretores financeiros) do que para não CFOs; benefícios tangíveis são particularmente relevantes para o alto desempenho de não CFOs, mas não para CFOs.
Junça-Silva e Mendes (2023)	Desempenho na tarefa e contextual	Qualidade do sono;	Moderadoras: Vitalidade e Saúde mental; Mediadora: Recursos autoregulatórios;	A qualidade do sono foi positivamente associada aos recursos autorregulatórios dos gerentes e ao desempenho na tarefa e contextual, nos níveis de indivíduo e dia; recursos autorregulatórios se confirmou como mediadora para a maioria dos efeitos indiretos assumidos da qualidade do sono em ambas as dimensões de desempenho; esses efeitos indiretos foram moderados por indicadores de saúde (Vitalidade e Saúde mental) – níveis mais baixos de saúde intensificaram tais efeitos positivos.
Lanaj et al. (2023)	Comportamentos	Desapego psicológico e Ruminação	Moderadora:	O distanciamento psicológico após o expediente ajudou os líderes a se identificarem mais fortemente com seu

Transformacionais; Poder Exercido.	focada afeto;	no	Tempo de experiência profissional; Mediadoras: Esgotamento e Identidade do Líder.	papel de líder no dia seguinte, quando tiveram níveis mais baixos de esgotamento; a ruminação focada no afeto após o expediente atrapalhou a identidade de líder por meio do esgotamento; a identidade de líder influenciou a prática de comportamentos transformacionais e de poder pelos líderes naquele dia no trabalho, segundo a avaliação dos seus seguidores; os efeitos posteriores da ruminação focada no afeto sobre os comportamentos de liderança por meio do esgotamento e da identidade de liderança foram mais fracos para líderes mais experientes.
--	------------------	----	---	---

Ano de 2024: 4 artigos

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Spieler (2024)	Experiências de autonomia, competência e relacionament o	NA	NA	No contexto universitário norueguês, os resultados sugerem a importância da autonomia, confiança e suporte para facilitar a execução eficaz das funções dos gerentes intermediários como líderes executivos e inclusivos; o estudo destaca a importância da motivação interna e do suporte fornecido pela liderança imediata para melhorar o desempenho dos gerentes intermediários; a competência pessoal e o relacionamento surgem como fatores- chave que garantem a confiança dos funcionários e promovem um ambiente de trabalho positivo.
Camoiras- Rodríguez e Varela- Neira (2024)	Desempenho na tarefa	Planejamento de marketing de mídia social; Suporte da alta gerência para mídia social (preditora e moderadora);	Moderadora: Suporte da alta gerência para mídia social (preditora e moderadora); Mediadora: prosperação dos gerentes de mídia social no trabalho.	No contexto do setor de turismo, o design e implementação adequados do planejamento de marketing de mídia social e o suporte da alta gerência são importantes para melhorar a prosperação no trabalho e o desempenho dos gerentes de mídia social.
Bartone (2024)	Desempenho de líderes	Robustez da personalidade; Estilos de liderança transformacio	NA	No contexto de formação militar norte- americano, as cadetes se destacam como líderes, superando os cadetes homens como um grupo; a robustez e o estilo de liderança transformacional (fator

		nal e transacional.		influência idealizada) previram o desempenho do líder para cadetes homens e mulheres; o gerenciamento por exceção ativa (liderança transacional) também previu o desempenho do líder para cadetes homens.
Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Bencker et al. (2024)	Desempenho do líder; Saúde mental (vitalidade e sintomas de stress).	Condições exigentes;	Moderadora: Habilidades psicológicas (autoconversa; imagens mentais; preparação mental por definição de metas; regulação emocional).	Não foram encontrados efeito das condições exigentes sobre o desempenho do líder; as habilidades psicológicas não moderaram a relação entre condições exigentes e desempenho do líder.

Ano de 2025: 1 artigo

Autoria	Variável critério/tema central*	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras ou moderadoras	Principais resultados
Scharf e Berntson (2025)	Bem-estar (estresse percebido, possibilidades de recuperação e saúde autoavaliada); Engajamento no trabalho; Comportamentos de liderança.	Demandas de trabalho e recursos (Deficiências de direção; Déficits de recursos; Conflitos de lógicas; Suporte da alta gestão; Suporte dos colegas de gestão; Suporte dos funcionários/subordinados).	NA	Piores situações de trabalho gerencial podem levar à diminuição das possibilidades de exercer a liderança de forma ativa: gerentes que vivenciaram piores situações de trabalho também relataram níveis mais baixos das variáveis favoráveis de liderança; gerentes que tinham situações de trabalho um pouco melhores também tinham mais espaço em seu trabalho para se concentrar em aspectos de liderança, como estar presente e incentivar seus funcionários a participar da tomada de decisões no local de trabalho.

* Variável critério para estudos quantitativos e Tema central para estudos qualitativos. NA: não se aplica.

A menor parte dos 36 artigos empíricos produzidos por autores estrangeiros define conceitualmente a sua variável critério: apenas 10 o fizeram. Foram encontradas definições relativas a desempenho em 7 desses trabalhos, sendo que desempenho gerencial/do gestor com o sentido de realizações visando alcançar os objetivos/metasp da organização foi encontrado em 3 estudos (Hamza, 2023; Idrus & Setiyadi, 2021; Riyadh et al., 2023); o desempenho na tarefa

em 3 estudos (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024; Fuadah et al., 2020; Zhao et al., 2023); e o desempenho na tarefa e contextual em um estudo (Junça-Silva & Mendes, 2023).

A indefinição conceitual da principal variável de interesse (a critério) na maior parte dos estudos sugere falta de rigor na sua fundamentação teórica. Ademais, esse fato reitera a observação encontrada na literatura, ainda na década de 1990, de que frequentemente desempenho era tratado nos estudos como se fosse ‘uma coisa’, tendo o método de mensuração como o único parâmetro de diferenciação (Campbell, 1990). A indefinição conceitual da variável de interesse também já fora observada em outras revisões da literatura sobre desempenho no trabalho (Enes et al., 2024; Fogaça et al., 2018).

Os outros 3 estudos que apresentaram definições conceituais para as suas variáveis critério focaram em liderança: efetividade da liderança, definida como a capacidade de um líder alcançar o resultado desejado, influenciando e orientando as atividades de sua unidade (Koh & O’Higgins, 2018); liderança desenvolvimentista, um estilo semelhante à liderança transformacional, que se diferencia desta por considerar variações culturais próprias do contexto escandinavo (Bergman et al., 2021); e comportamentos transformacionais e poder exercido (ou seja, comportamentos de liderança) (Lanaj et al., 2023).

Apesar de apenas 2 desses artigos explicitarem o termo liderança nas suas variáveis critério (Bergman et al., 2021; Koh & O’Higgins, 2018), como mencionado antes, a discussão sobre este tema foi desenvolvida em 25 estudos, a partir de diferentes perspectivas teóricas e em diferentes graus. Observa-se ainda que, com exceção de 1 estudo (Haricharan, 2022), nesses trabalhos não se faz referência às diferentes dimensões de líder (construto de nível individual) e liderança (construto de nível coletivo) (Day, 2000; Day et al., 2021). Esse é mais um elemento que sugere certa falta de rigor teórico nos artigos analisados, ainda que o uso intercambiável desses termos seja comum e já fora identificado na literatura (Lacerenza et al., 2017). A Figura 5 apresenta a perspectiva teórica adotada nos artigos que trataram do tema liderança.

Figura 5
Artigos estrangeiros que discutiram liderança: variáveis critério e perspectivas teóricas

Autoria	Variável critério	Perspectiva teórica
Weber et al. (2018)	Desempenho do líder	Diversidade cultural
Guo et al. (2018)	Não define variáveis antecedentes, mediadoras e critério, mas trabalha com as seguintes variáveis em múltiplas interações: liderança, seguidores, troca líder-membro (LMX), situação de liderança e desempenho de liderança.	Teoria da liderança relacional

Autoria	Variável critério	Perspectiva teórica
Szymanska e Rubin (2018)	Desempenho no trabalho	Gênero e preconceito
Kuhnert (2018)	Desempenho do líder	Teoria Construtiva, na perspectiva de Níveis de Desenvolvimento de Liderança
Lippincott (2018)	Efetividade da liderança	Mindfulness e inteligência emocional
Simonet et al (2018)	Desempenho do líder	Traços de personalidade
Koh e O'Higgins (2018)	Efetividade da liderança	Auto e heteroavaliações de efetividade de liderança; Inteligência emocional.
Paetzel et al. (2019)	Desempenho gerencial	Diversidade cultural
Gonzalez-Cruz et al. (2019)	Desempenho da liderança	Liderança transformacional
Bergman et al. (2021)	Liderança desenvolvimentista	Autoeficácia
Hopkins et al. (2021)	Desempenho; Potencial de liderança	Gênero e preconceito
Haricharan (2022)	Desempenho da liderança	Inteligência emocional
Halliwell et al. (2022)	Comportamento de liderança orientado a tarefas	Autoeficácia e inteligência emocional
Traylor et a. (2022)	Desempenho no trabalho	Competências (Soft e Hard Skills)
Guang e Charoensukmongkol (2022)	Efetividade da liderança dos expatriados chineses; Suporte pelo supervisor de expatriados chineses; Comprometimento dos subordinados tailandeses com os expatriados chineses	Troca social e diversidade cultural
Riyadh et al. (2023)	Desempenho gerencial	Estilos de liderança
Grill et al. (2023)	Comportamentos de liderança; Desempenho de liderança.	TD&E
Zhao et al. (2023)	Criatividade individual	Aprendizagem social
Bodla et al. (2023)	Desempenho gerencial	Capital social
Duan et al. (2023)	Liderança de Alto Desempenho	Inteligência emocional e cultura organizacional
Lanaj et al. (2023)	Comportamentos Transformacionais; Poder Exercido.	Teoria de recuperação e da identidade de líder.
Spieler (2024)	Experiências de autonomia, competência e relacionamento	Autodeterminação.
Bartone (2024)	Desempenho de líderes	Personalidade e liderança transformacional.
Bencker et al. (2024)	Desempenho do líder; Saúde mental (vitalidade e sintomas de stress).	Psicologia do desempenho (habilidades psicológicas; liderança sob condições de alta pressão; vitalidade; saúde mental).
Scharf e Berntson (2025)	Bem-estar (estresse percebido, possibilidades de recuperação e saúde autoavaliada); Engajamento no trabalho; Comportamentos de liderança.	Job Demands-Resources

Numa análise mais geral e não restrita à problematização do tema liderança, a observação da perspectiva teórica adotada nos artigos empíricos estrangeiros analisados permitiu identificar, em meio à variedade, a maior frequência das seguintes abordagens: inteligência emocional, encontrada em 5 estudos (Duan et al., 2023; Halliwell et al., 2022;

Haricharan, 2022; Koh & O'Higgins, 2018; Lippincott, 2018); gênero e preconceito, adotada em 3 estudos (Hopkins et al., 2021; Kuhnert, 2018; Szymanska & Rubin, 2018); diversidade cultural, também presente em 3 estudos (Guang & Charoensukmongkol, 2022; Paetzel et al., 2019; Weber et al., 2018); teoria da autoeficácia, de Bandura, em 3 estudos (Bergman et al., 2021; Halliwell et al., 2022; Idrus & Setiyadi, 2021); e, encontradas em 2 estudos, traços de personalidade (Johnston & Kent, 2019; Simonet et al., 2018); teoria contingencial (Fuadah et al., 2020; Riyadh et al., 2023); teoria da autodeterminação (Alves & Lourenço, 2023; Spieler, 2024). A variedade de perspectivas teóricas adotadas se reflete na diversidade de variáveis antecedentes encontradas nos estudos revistos, o que pode ser verificado na Figura 4.

Não foram encontradas associações entre perspectivas teóricas e determinadas variáveis critério nos diferentes trabalhos analisados. Ou seja, uma mesma variável critério foi analisada à luz de diferentes perspectivas teóricas nos diferentes trabalhos. Isso sugere que o campo temático sobre desempenho de líderes/em liderança não foi dominado por alguma(s) teoria(s) específica(s). Por exemplo, a variável desempenho gerencial/do gestor foi analisada pela teoria da conservação de recursos (Gansen-Ammann et al., 2019); de traços de personalidade (Johnston & Kent, 2019); da diversidade cultural (Paetzel et al., 2019); teoria contingencial (Fuadah et al., 2020; Riyadh et al., 2023); de gênero (Bodla et al., 2023); pela perspectiva comportamental da contabilidade (Su et al., 2022); pela teoria da autodeterminação (Van der Hauwaert et al., 2022); e pela teoria da autoeficácia (Idrus & Setiyadi, 2021). A variável desempenho do líder foi analisada à luz das teorias de diversidade cultural (Weber et al., 2018), gênero (Kuhnert, 2018), traços de personalidade (Simonet et al., 2018), psicologia do desempenho (Bencker et al., 2024); personalidade e liderança transformacional (Bartone, 2024). A variável desempenho no trabalho foi analisada pela perspectiva de gênero (Szymanska & Rubin, 2018) e de competências (Traylor et al., 2022). Apenas para a variável efetividade da liderança foi encontrada maior regularidade, com a perspectiva da inteligência emocional presente em 2 dos 3 estudos (Koh & O'Higgins, 2018; Lippincott, 2018).

Observação relevante para esta Tese é sobre o nível das variáveis antecedentes analisadas nos artigos revistos, uma vez que desempenho no trabalho é um fenômeno reconhecido como multinível (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011a; Fogaça et al., 2021; Rêgo, 2019). Dentre os 36 artigos empíricos produzidos por autores estrangeiros revistos, 15 trabalharam com variáveis de contexto, mas apenas 8 explicitaram e valorizaram isso. Nesses 8 artigos, as variáveis de contexto analisadas foram: orientação para desempenho (Weber et al., 2018); demandas de trabalho empreendedoras (Gansen-Ammann et al., 2019);

participação orçamentária, estilo de gestão, descentralização e sistema de contabilidade gerencial (Fuadah et al., 2020); percepção do risco relacionado à saúde no trabalho da Covid-19 (Hamza, 2023); clima para inclusão (Bodla et al., 2023); planejamento de marketing de mídia social e suporte da alta gerência para mídia social (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024); condições exigentes (Bencker et al., 2024); e suporte (da alta gestão, dos colegas de gestão e dos funcionários/subordinados) (Scharf & Berntson, 2025).

Dentro os 8 artigos que trabalharam com variáveis de contexto, apenas um as mensurou no nível mais elevado (e não apenas individual) (Weber et al., 2018). Quanto ao nível de análise, apenas 3 desses 8 artigos considerou níveis mais elevados, sendo dois em perspectiva multinível (Gansen-Ammann et al., 2019; Weber et al., 2018) e um em análise de clusters (Scharf & Berntson, 2025).

Ainda em relação ao método empregado nos artigos empíricos produzidos por autores estrangeiros revistos, uma síntese das principais informações por estudo é apresentada na Figura 6. Dos 36 estudos analisados, 32 são de natureza quantitativa e 26 têm delineamento explicativo. Apenas um estudo apresenta método misto (Kuhnert, 2018) e 3 são de natureza qualitativa (Lippincott, 2018; Reinhardt & Enke, 2020; Spieler, 2024). O recorte temporal adotado caracteriza 29 estudos como transversais e 7 como longitudinais (Bartone, 2024; Bencker et al., 2024; Grill et al., 2023; Halliwell et al., 2022; Koh & O'Higgins, 2018; Lanaj et al., 2023; Traylor et al., 2022). A técnica de coleta de dados mais utilizada foi *survey* (técnica exclusiva em 21 estudos), seguida por arquivo de dados secundários (única fonte em 7 estudos) e entrevistas (única fonte em 3 estudos); 4 estudos combinaram duas ou mais dessas técnicas.

O setor privado predomina como contexto único de pesquisa (11 estudos), havendo ainda 9 estudos que coletaram dados em organizações públicas e privadas (em 4 destes, foi explicitado o predomínio de organizações privadas). Oito pesquisas foram exclusivamente no setor público, sendo que 3 ocorreram em organizações de defesa/militares, e as outras 5 em diferentes níveis e áreas da administração pública (da África do Sul, Noruega, Suécia (com 2 estudos) e Indonésia). Dos 8 artigos restantes, 2 coletaram dados em organizações sem fins lucrativos, um numa organização comunitária e 5 não especificaram o contexto empírico de coleta de dados. Quanto aos países onde os dados foram coletados, predominam pesquisas em diferentes países (6 estudos, com o Brasil sendo mencionado em um deles), seguidas dos EUA (5 estudos), China e Suécia (4 estudos em cada) e Indonésia (3 estudos).

Os estudos que aplicaram análises quantitativas apresentam grande diversidade no tamanho e composição da amostra. Nos extremos, 3 pesquisas tiveram amostras superiores a

mil indivíduos (Paetzel et al., 2019; Szymanska & Rubin, 2018; Weber et al., 2018) e 7 tiveram amostras inferiores a uma centena (Fuadah et al., 2020; Grill et al., 2023; Hopkins et al., 2021; Johnston & Kent, 2019; Koh & O'Higgins, 2018; Kuhnert, 2018; Riyadh et al., 2023). Quanto à composição, 8 estudos trabalharam com o pareamento entre líderes e subordinados/seguidores (Bodla et al., 2023; Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024; Gansen-Ammann et al., 2019; Guang & Charoensukmongkol, 2022; Guo et al., 2018; Halliwell et al., 2022; Haricharan, 2022; Zhao et al., 2023), mas em apenas 1 artigo houve o pareamento entre a medida de auto e heteroavaliação de desempenho (Koh & O'Higgins, 2018).

As medidas de desempenho utilizadas foram, na maioria, de heteroavaliação (18 estudos). Mas, dentre essas, é importante observar que 9 estudos trabalharam com escalas de heteroavaliação de desempenho, outros 8 utilizaram dados secundários provenientes dos sistemas de avaliação de desempenho das próprias organizações, e 1 avaliou desempenho dos líderes por meio de uma pergunta direta aos respondentes.

Medidas de autoavaliação de desempenho foram utilizadas em 11 estudos (em um deles, a partir de dados secundários, e em outro por meio de pergunta direta (item único)). A medida de autoavaliação de desempenho mais frequente foi a Escala de desempenho gerencial de Mahoney et al. (1965), aplicada em 5 pesquisas, lembrando que esta é a mesma referência encontrada com predominância na literatura nacional analisada na seção anterior. Apenas um estudo (Koh & O'Higgins, 2018) trabalhou com medidas de auto e heteroavaliação de desempenho, com uma medida de 3 itens relativos a se a pessoa contribuiu para a liderança do grupo, agiu como um líder de grupo efetivo e poderia ser considerada como líder de grupo.

Em síntese, dentre os estudos que aplicaram questionários de pesquisa, encontra-se o equilíbrio no uso de escalas de auto e de heteroavaliação de desempenho (9 casos cada). Sobre as escalas de autoavaliação de desempenho utilizadas nos estudos revistos, nota-se que:

- 5 artigos (Alves & Lourenço, 2023; Fuadah et al., 2020; Riyadh et al., 2023; Su et al., 2022; Van der Hauwaert et al., 2022) tiveram como referência Mahoney et al. (1965), uma medida de autoavaliação do gerente em relação ao seu desempenho em 8 dimensões, comparado ao de outros gerentes (ancoragem em “bem abaixo da média” e “bem acima da média”). As dimensões de desempenho abrangidas são planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, seleção, negociação, representação e desempenho global. Esses estudos têm semelhança com aqueles que foram revistos na seção de artigos produzidos por autores brasileiros desta revisão da literatura e poderiam ser considerados como integrantes de um

mesmo cluster. Trata-se predominantemente de estudos que trazem a perspectiva comportamental da contabilidade. De todos eles, apenas um discutiu brevemente sobre liderança (Riyadh et al., 2023);

- 1 artigo focou desempenho na tarefa, tendo como referência a medidas de Koopmans et al., 2014 (Hamza, 2023).
- 1 artigo aplicou a medida de desempenho na tarefa e contextual na versão breve do questionário de desempenho individual do trabalho de Koopmans et al., 2013 e Ramos-Villagrasa et al., 2019 (Junça-Silva & Mendes, 2023).
- 1 artigo (Duan et al., 2023) aplicou uma medida de autoavaliação de desempenho da liderança com cinco elementos (construção de relacionamento, atração de talentos, entrega de resultados, criação do futuro e liderança pessoal), cujos itens não foram exemplificados no texto. Ademais, a referência bibliográfica apresentada (PerformNuace, 2010, “Building High-Performance leaders”) não foi encontrada por meio do Google Acadêmico, o que sugere cautela em relação à sua cientificidade.
- 1 artigo (Idrus & Setiyadi, 2021) aplicou uma medida de desempenho do funcionário/empregado que contempla as dimensões de desempenho na tarefa, contextual e adaptativo, e foi testada originalmente no contexto de indústrias indianas (Pradhan & Jena, 2017). Além de voltada a um contexto que não tem similaridade com o desta pesquisa, essa medida não atende a critérios de construção dos itens sugeridos por Pasquali (1998), como expressarem um comportamento observável e terem uma redação adequada, sem expressões extremadas ou não condizentes com o construto. São exemplos de itens da medida citada: “Sou muito apaixonado pelo meu trabalho”; “Eu poderia administrar muito bem as mudanças no meu trabalho sempre que a situação exigisse”; “Estou muito confortável com a flexibilidade do trabalho”; “Adoro lidar com responsabilidades extras” (Pradhan & Jena, 2017, pp. 8–9).

Quanto às técnicas de análise de dados principais mais encontradas nos estudos revistos, predominaram as análises de regressão ordinária (com um só nível, aplicadas em 13 pesquisas) e modelagem por equações estruturais (8 artigos). Análises multiníveis foram encontradas em 6 estudos, mas em apenas 2 destes com a problematização trazida nesta Tese, de que grupos influenciam comportamentos individuais (Gansen-Ammann et al., 2019; Weber et al., 2018). Os outros 4 estudos com modelagem multinível trabalharam com observações diárias ou

medidas repetidas como nível menos elevado, agrupadas por indivíduo (nível mais elevado) (Bencker et al., 2024; Grill et al., 2023; Junça-Silva & Mendes, 2023; Lanaj et al., 2023); um deles (Grill et al., 2023) considerou o gerente como um terceiro nível, mas não desenvolveu uma discussão sobre os efeitos disso.

A Figura 6 sintetiza as informações dos procedimentos metodológicos aplicados nos 36 estudos analisados.

Figura 6

Artigos estrangeiros: método

Ano de 2018: 7 artigos					
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Weber et al. (2018)	Líderes de organizações públicas e privadas, de diferentes países, que responderam a uma pesquisa de feedback de 360 graus em preparação para participar de um treinamento de desenvolvimento de liderança	Arquivo de dados secundários	Heteroavaliação: supervisor avaliou o líder que supervisionava em três questões: o seu desempenho atual; o seu desempenho como líder comparado a outros líderes dentro e fora da organização; e sua probabilidade de descarrilamento nos próximos cinco anos.	33.976 líderes, de 36 países e mais de 4.000 empresas	ANOVA; Análise multinível
Guo et al. (2018)	11 organizações chinesas, públicas e privadas (empresas, agências governamentais, unidades militares e escolas), localizadas em 3 diferentes cidades	Survey	Não especificou se o instrumento foi de auto ou heteroavaliação. A medida foi de desempenho de liderança – uma escala traduzida por Wang, 2009, composta por quatro dimensões: desempenho no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional.	324 pares de questionários de líderes e seus seguidores diretos	Regressão por mínimos quadrados de dois estágios - two-stage least square (TSLS).
Szymanska e Rubin (2018)	Organização de formação em desenvolvimento de liderança. Os dados foram coletados antes dos participantes iniciarem o treinamento. Suas organizações de origem eram de diferentes países e	Arquivo de dados secundários	Heteroavaliação de desempenho no trabalho do gestor, medido agregando as avaliações pelos seus pares e chefe, feitas por meio do instrumento de feedback multifonte BENCHMARKS®.	1.739 gestores; ; 851 chefes; 3252 pares.	Regressão hierárquica com interações; ANOVA.

	predominantemente privadas.				
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Kuhnert (2018)	Programa de desenvolvimento executivo realizado por empresa norte-americana de consultoria.	Entrevistas semiestruturadas; Instrumento de avaliação de desempenho de 360 graus.	Heteroavaliação por meio do instrumento de feedback de 360 graus do Hagberg Consulting Group. Uma média das avaliações pelos supervisores, pares e subordinados foi calculada para criar uma pontuação geral de desempenho para cada participante.	67 executivos seniores	Regressões simples; Regressão múltipla moderada; Testes t.
Lippincott (2018)	Líderes praticantes de mindfulness, que trabalhavam nos EUA, Brasil, Índia, Austrália, Reino Unido, Itália, Canadá, Polônia e Alemanha	Entrevistas	NA	41 líderes (3 do setor público, 38 do setor privado e 1 do terceiro setor).	Análise de conteúdo
Simonet et al; (2018)	Quatro amostras independentes de organizações privadas, extraídas do arquivo Hogan Assessment Systems (HAS), uma coleção internacional de dados e pesquisas que ligam características de personalidade com critérios ocupacionais.	Arquivo de dados secundários	Heteroavaliação; agregação de medidas de desempenho em competências identificáveis como de liderança (como planejamento, potencial, tomada de decisão, mentoria e adaptabilidade).	Amostra 1: 285 gerentes; Amostra 2: 120 diretores; Amostra 3: 106 estudantes de MBA para uma empresa farmacêutica; Amostra 4: 559 assistentes e gerentes.	Regressão moderada hierárquica e regressão moderada agrupada (Hierarchical Moderated Regression and Pooled Moderated Regression).
Koh e O'Higgins (2018)	Cadetes da Força Aérea da República de Singapura participantes de um treinamento em liderança	Survey	Auto e heteroavaliação; Escala de Efetividade Percebida de Liderança, de Tate, 2008, e avaliação de liderança baseada em comportamento pelo supervisor.	86 oficiais cadetes oficiais militares	Correlações

Ano de 2019: 4 artigos

Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Gansen-Ammann et al. (2019)	Organizações privadas (na maioria) e públicas da Alemanha. 9,8% dos supervisores eram da administração pública.	Survey	Heteroavaliação do desempenho empreendedor dos supervisores pelos subordinados, utilizando a escala desenvolvida por Blickle et al., 2012).	607 subordinados; 229 supervisores	Análise multinível
Johnston e Kent (2019)	Gerentes de frotas de uma grande empresa de transporte rodoviário (caminhões), nos EUA	Survey e arquivo de dados secundários	Por indicadores da própria empresa: receita média por unidade, taxa de rotatividade, custo líquido médio de combustível por milha e tarifa média de acessórios por milha.	30 gerentes	Regressão linear
Paetzel et al. (2019)	Programas de desenvolvimento à pedido do empregador. As pessoas que preencheram o PROFILOR® para Gestores o fizeram voluntariamente a pedido do seu empregador. Apenas respostas de gestores não expatriados foram incluídas neste estudo.	Arquivo de dados secundários referentes aos anos 2003-2015	Heteroavaliação pelos supervisores por meio de quatro itens do instrumento PROFILOR® for Managers, que mede o desempenho no trabalho dos gerentes (desempenho gerencial). Os itens foram: realiza muito; tem o trabalho feito; tem o trabalho feito dentro do prazo; e produz trabalho de alta qualidade.	23.877 indivíduos	Regressão linear
Gonzalez-Cruz et al. (2019)	2 empresas de serviços de comunicações espanholas. A pesquisa atingiu 100% das pessoas que trabalham nas duas empresas.	Censo	Heteroavaliação (pelos seguidores), por meio do Questionário de Liderança Multifatorial, de Bass e Avolio, 1997 (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire), que mede liderança transformacional, transacional, laissez-faire e resultados da liderança.	125 indivíduos	FsQCA (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis)

Ano de 2020: 2 artigos

Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Fuadah et al. (2020)	Gestores de diferentes áreas de hospitais públicos e privados na Indonésia	Survey	Autoavaliação de desempenho gerencial por meio de itens desenvolvidos a partir de Mahoney et al., 1965.	62 gestores de 15 hospitais	Modelagem por equações estruturais
Reinhardt e Enke (2020)	Organizações sem fins lucrativos, incluindo organizações não governamentais e algumas organizações governamentais internacionais	Entrevistas	Entrevistas com informantes experientes que trabalhavam nas organizações, ou prestavam serviços a elas ou realizavam pesquisas sobre elas	15	Análise de conteúdo

Ano de 2021: 3 artigos

Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Bergman et al. (2021)	Programa de Formação de Oficiais Superiores da Universidade Sueca de Defesa	Survey	Autoavaliação por meio do questionário de liderança desenvolvimentista de Larsson et al., 2003, Larsson, 2006, que mede as dimensões modelo exemplar, consideração individualizada, e inspiração e motivação.	111 estudantes e professores da Universidade de Sueca de Defesa, todos comandantes oficiais militares.	Regressões múltiplas hierárquicas
Hopkins et al. (2021)	Líderes seniores de uma organização de serviços financeiros dos EUA	Survey e arquivo de dados secundários	Dados secundários relativos a avaliações anuais de desempenho para cada líder da organização feitas pelo seu gerente imediato (heteroavaliações), com 3 possibilidades de avaliação (desenvolvimento necessário; desempenho total; desempenho excepcional). As pontuações foram calculadas como média ao longo de 3 anos.	91 líderes	Regressão hierárquica moderada

Idrus e Setiyadi (2021)	Gerentes de uma organização educacional comunitária na Indonésia	Survey, entrevistas e dados secundários	Autoavaliação por meio de uma adaptação da escala de Pradhan e Jena, de 2017, que originalmente tem 3 dimensões: desempenho na tarefa, contextual e adaptativo.	133 gerentes	Modelagem por equações estruturais
-------------------------	--	---	---	--------------	------------------------------------

Ano de 2022: 6 artigos

Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
van der Hauwaert (2022)	Gerentes de organizações privadas na Bélgica	Survey	Autoavaliação de desempenho gerencial pela escala de Mahoney et al. (1965).	186 gerentes	Modelagem por equações estruturais
Haricharan (2022)	Administração pública subnacional na África do Sul.	Survey	Heteroavaliação de desempenho de liderança a partir da resposta de gerentes de nível médio à pergunta: “Escolha o(s) gestor(es) executivo(s) do seu departamento que você considera destacados em seu desempenho de liderança”. Quanto mais indicações determinado gestor recebia, melhor era o seu resultado em desempenho de liderança.	35 gestores; 28 gerentes/supervisores; 70 subordinados; 65 pares; 37 outros; 30 clientes.	ANOVA
Halliwell et al. (2022)	Programa de coaching com líderes de diferentes países, predominantemente da Austrália	Survey	Heteroavaliação, pelo subordinado, do comportamento de liderança orientado a tarefas do seu supervisor, por meio de 4 itens da Pesquisa de Práticas Gerenciais de Yukl, 2012.	70 líderes (coachees); 175 subordinados	Modelagem por equações estruturais
Su et al. (2022)	Gerentes de organizações industriais australianas	Survey	Autoavaliação de desempenho gerencial pela escala de Mahoney et al. (1965).	220 gerentes	Modelagem por equações estruturais
Traylor et al. (2022)	Gerentes de uma grande organização norte-americana de saúde, sem fins lucrativos. Os participantes estavam	Arquivo de dados secundários	Heteroavaliação, pelo supervisor, no sistema de Avaliação 360 graus da própria organização. A âncora inferior na medida de desempenho	310 gerentes	Regressão múltipla

	inscritos num programa de desenvolvimento de liderança da própria organização.		indicava “desenvolvimento necessário”, o ponto médio indicava “desempenho bem-sucedido” e o ponto alto indicava “desempenho excepcional”.		
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Guang e Charoensukmongkol (2022)	Subsidiárias de empresas chinesas localizadas na Tailândia	Survey	Heteroavaliação, pelo subordinado, da efetividade da liderança, medida por quatro itens desenvolvidos por Cícero et al., 2010. Exemplos dos itens: “Meu supervisor chinês é um líder muito eficaz” e “Meu supervisor chinês é um bom líder”.	169 pares formados por líderes expatriados chineses e subordinados tailandeses	Modelagem por equações estruturais
Ano de 2023: 9 artigos					
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Riyadh et al. (2023)	Serviço público da Indonésia	Survey	Autoavaliação de desempenho gerencial pela escala de Mahoney et al. (1965).	42 gerentes	Path analysis
Hamza (2023)	Organizações públicas e privadas (predominando as segundas) de diferentes países (República Checa, Eslováquia, Itália e Alemanha) e áreas de atuação.	Arquivo de dados secundários de Prochazka et al., 2020.	Autoavaliação da dimensão desempenho na tarefa, extraída do Questionário de Desempenho Individual no Trabalho de Koopmans et al. 2014	652 funcionários divididos em dois grupos (71% não gestores e 23% gestores)	Regressão multivariada
Grill et al. (2023)	Gestores públicos suecos participantes de um treinamento em liderança de curta duração (9h distribuídos em 6 sessões quinzenais de 90 minutos ao longo de 3 meses)	Survey	Heteroavaliação, pelo subordinado, do desempenho da liderança medido por quatro itens adaptados Questionário de Liderança Multifatorial, de Bass e Avolio, 2004	49 gestores	Modelagem multinível para avaliar interação entre tempo e condição experimental (o treinamento)

Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Zhao et al. (2023)	Duas empresas na China	Survey	Heteroavaliação, pelo subordinado, do desempenho do líder, por meio da adaptação da medida de quatro itens de Liden et al., 1993. Exemplos dos itens: “Meu líder imediato é superior (até agora) aos outros líderes” e “O desempenho geral que você observa para seu líder imediato é bom”.	262 líderes subordinados e supervisores diretos	Regressão hierárquica; Path analysis
Bodla et al. (2023)	Gerentes, supervisores e subordinados em organizações multinacionais do setor de hotelaria na China.	Survey	Heteroavaliação (pela supervisora) de desempenho gerencial, por meio da escala de Tsui, 1984.	340 mulheres gerentes e seus supervisores	Regressão múltipla
Duan et al. (2023)	Mulheres líderes nos setores público e privado da China	Survey	Autoavaliação de desempenho da liderança, por meio de cinco elementos: construção de relacionamento, atração de talentos, entrega de resultados, criação do futuro e liderança pessoal.	290 mulheres líderes	Modelagem por equações estruturais
Alves e Lourenço (2023)	Grandes, médias e pequenas empresas em Portugal	Survey	Autoavaliação de desempenho gerencial pela escala de Mahoney et al. (1965) em versão reduzida publicada por Hall, 2008.	614 gestores	Análise comparativa qualitativa (Qualitative comparative analysis - QCA)
Junça-Silva e Mendes (2023)	Não especificado (gestores foram convidados a partir das redes profissionais dos pesquisadores).	Survey - Dados diários coletados ao longo de 5 dias úteis consecutivos	Autoavaliação, por 6 itens da versão breve do questionário de desempenho individual do trabalho (Koopmans et al., 2013; Ramos-Villagrasa et al., 2019).	97 gerentes ao longo de cinco dias úteis consecutivos (485 observações diárias).	Análises de caminhos multiníveis (multilevel path analyses).
Lanaj et al. (2023)	Diversos setores e cargos.	Survey - Dados diários coletados ao longo de 10 dias úteis consecutivos	Heteroavaliação pelos seguidores, que responderam a itens sobre comportamentos transformacionais e o poder exercido pelos seus líderes. Os comportamentos transformacionais foram	73 líderes e 63 seguidores ao longo de 10 dias; 575 observações diárias	Modelagem de caminho multinível (multilevel path modeling).

			medidos por meio de 4 itens de Podsakoff et al., 1990, publicados por Johnson et al., 2012. O Poder Exercido foi medido por três itens de See et al., 2011, publicados por Foulk et al., 2019.		
Ano de 2024: 4 artigos					
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Spieler (2024)	Chefia de departamento na Universidade e Faculdade Universitária na Noruega.	Entrevistas	NA	6 gerentes intermediários	Círculo hermenêutico
Camoiras - Rodríguez e Varela-Neira (2024)	Empresas do setor de turismo	Survey	Heteroavaliação, pelo supervisor, do desempenho na tarefa do gerente (dimensões proficiência, adaptabilidade e proatividade), medido por meio de três itens adaptados de Griffin et al., 2007.	190 gerentes de média social e 190 supervisores de 190 empresas	Modelagem por equações estruturais
Bartone (2024)	Academia Militar dos EUA	Dados secundários (de arquivo, coletados durante um estudo longitudinal sobre desenvolvimento de líderes conduzido na Academia Militar dos EUA durante os anos de 1993 a 2000).	Heteroavaliação, pelo supervisor, por meio de notas de desenvolvimento militar (uma média ponderada das classificações de vários supervisores sobre desempenho militar e liderança, atribuídas no final de cada semestre, abrangendo 12 áreas de desempenho do líder: motivação para o dever, porte militar, trabalho em equipe, influenciar os outros, consideração pelos outros, ética profissional, planejamento e organização, delegação, supervisão, desenvolvimento de subordinados, tomada de decisão e comunicação	849 indivíduos	Teste t e Regressão

			oral e escrita. Para este estudo, as notas foram calculadas em média ao longo de todos os quatro anos para fornecer uma medida geral de desempenho do líder.		
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Bencker et al. (2024)	Oficiais militares suecos de alta patente e executivos em organizações esportivas de elite	Survey	Autoavaliação de item único: cada respondente olhou para a semana anterior e indicou o quão bem eles sentiam que tinham se saído em relação ao desafio de liderança mais exigente.	52 oficiais militares suecos de alta patente e executivos em organizações esportivas de elite; 4 medidas repetidas, gerando 208 observações.	Análise multinível

Ano de 2025: 1 artigo					
Autoria	Contexto de pesquisa	Técnica coleta de dados	Como desempenho foi mensurado	Amostra/ Participantes	Principais técnicas análise de dados
Scharf e Berntson (2025)	Um município sueco de médio porte.	Survey	Autoavaliação de comportamentos de liderança foram analisados como a variável de desempenho dos gestores; foram medidos usando itens de avaliação dos gerentes sobre sua presença ativa, incentivo à participação, feedback positivo e comportamentos de controle/acompanhamento.	267 gerentes	Análises de cluster e de variância.

Importa ressaltar que a perspectiva teórica adotada nesta pesquisa, que relaciona contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança, suporte à aprendizagem informal, competências de liderança no serviço público e desempenho no trabalho, assim como as variáveis preditoras específicas definidas no Modelo Teórico

Hipotetizado nesta Tese (que será apresentado no próximo capítulo), não foram encontradas nos estudos revistos. Entretanto, alguns desses estudos se aproximam da problematização trazida nesta tese e encontraram resultados aqui sintetizados: estilos de liderança situacional (Riyadh et al., 2023), transformacional e transacional (Bartone, 2024; González-Cruz et al., 2019) foram associadas a melhor desempenho gerencial; foram encontrados efeitos positivos de treinamento sobre o desempenho em liderança para programas de treinamento comportamental (Grill et al., 2023) e de coaching (Halliwell et al., 2022); o suporte provido pela alta gerência impacta o desempenho de gerentes (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024; Scharf & Berntson, 2025), assim como aquele provido por colegas e funcionários, e o contexto de trabalho de forma mais ampla (Scharf & Berntson, 2025); o suporte social integra benefícios intangíveis associados ao alto desempenho gerencial (Alves & Lourenço, 2023).

Ademais, o cotejamento da presente pesquisa aos resultados desta revisão integrativa da literatura permite os seguintes destaques:

- Esta Tese se somará aos poucos trabalhos que discutem desempenho em liderança na administração pública, não tendo sido encontrado, nesta revisão, estudos com este foco situados no Brasil e nem em perspectiva multinível;
- Nenhum dos estudos revistos trabalhou com dimensões de liderança próprias do contexto da administração pública, como trazido nesta Tese. Foram encontrados apenas 2 estudos que analisaram os estilos de liderança situacional e transformacional/transacional no contexto de organizações públicas (Bartone, 2024; Riyadh et al., 2023).
- Não foi encontrado estudo que tenha trazido a perspectiva de autoavaliação comportamental de desempenho, contemplando a sua multidimensionalidade, conforme trabalhado nesta Tese, e medidas com critérios para a boa construção dos itens (Pasquali, 1998). Ademais, não foi encontrado estudo que tenha trabalhado com essa perspectiva no contexto de organizações públicas não militares.

Após essa revisão integrativa, o próximo Capítulo traz a perspectiva multinível sobre o desempenho de líderes no trabalho, explorando aspectos do contexto, da modelagem multinível, apresentando as variáveis preditoras e hipóteses investigadas nesta pesquisa, que serão sintetizadas no Modelo Teórico Multinível proposto.

4 DESEMPENHO DE LÍDERES COMO FENÔMENO MULTINÍVEL: MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Este Capítulo apresenta a problematização que estrutura esta Tese, qual seja, o desempenho de líderes no trabalho como fenômeno multinível, resultante de variáveis preditoras de nível individual e de contexto. Para isso, inicia-se pela elaboração acerca da dimensão de contexto que envolve a referida problematização. Em seguida, apresenta-se as variáveis preditoras consideradas no modelo teórico proposto e suas hipóteses, finalizando-se com uma síntese deste modelo.

4.1 O contexto, os indivíduos e as percepções compartilhadas

Organizações são, por constituição, sistemas multiníveis e integrados (Kozlowski & Klein, 2000), hierarquizados (Mathieu & Chen, 2011; Schneider et al., 2000), que envolvem indivíduos e agrupamentos de indivíduos em interação (Bastos & Janissek, 2014). Dessa forma, os fenômenos organizacionais pesquisados geralmente são inerentemente multiníveis (Chan, 1998), e produtos de ações individuais e coletivas (Bastos & Janissek, 2014).

Outra característica importante a ser observada nas dinâmicas organizacionais é a “causação recíproca” (Schneider et al., 2000, p. 93) entre indivíduos e sistemas. Há uma “ação recíproca entre os níveis micro e macro” (Zanelli & Silva, 2008, p. 18). Identifica-se aí a relação dialética característica dos processos de interação social – o indivíduo é simultaneamente um produto e um fator de transformação do seu meio (Berger & Luckmann, 2014), nesse caso, o seu ambiente laboral. As pessoas são produtoras e produtos dos sistemas sociais, numa dinâmica bidirecional de influência (Bandura, 2017).

Nesse processo, é determinante a cognição social, também mútua (Hirschi & Spurk, 2021a). Ela corresponde à interpretação, pelo indivíduo, acerca de si e do mundo em que vive (Fiske & Taylor, 2017). A cognição social envolve processos que interligam o sentir, o pensar e o agir, envolvidos no conhecimento e compreensão da vida cotidiana, das outras pessoas e do si próprio, pelo indivíduo; envolve normas, regras, papéis e expectativas, e define ações/comportamentos (Bastos & Janissek, 2014).

Grupos vivenciam processos que geram a compreensão socialmente compartilhada da realidade. A cognição compartilhada nos ambientes de trabalho envolve conteúdos como conhecimentos sobre as tarefas, sobre os colegas, conhecimento contextual, atitudes, crenças, expectativas e previsões (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Cognições compartilhadas

contribuem para a tão necessária sensação de pertencimento, de afiliação que as pessoas trazem (Fiske & Taylor, 2017; Hirschi & Spurk, 2021a).

Nos grupos ocorre a elaboração de significados compartilhados, resultando em modelos mentais também compartilhados, crenças psicológicas subjacentes que afetam cognições, afetos, percepções e comportamentos dos indivíduos (Richter et al., 2020; Zanelli & Silva, 2008). Esses processos contribuem para o surgimento de consenso no nível do grupo, demonstrado, por exemplo, por semelhanças em crenças consideradas importantes para alcançar o sucesso organizacional (como em relação a objetivos, meios ou estratégias para alcançá-los) (Carrington et al., 2019). Em grupos, as opiniões compartilhadas entre os membros tendem a ser intensificadas (Myers, 2014).

É possível falar em um mundo comum da vida cotidiana do trabalho, formado por aqueles que compartilham de um mesmo tecido de significados (Berger & Luckmann, 2014). Indivíduos inseridos num mesmo grupo social de trabalho são submetidos a estímulos semelhantes, recebem influências comuns sobre os seus comportamentos e compartilham percepções (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b).

A identidade do grupo molda valores e define normas, e o compartilhamento de uma identidade social comum está associada à maior convergência de percepções entre os indivíduos (Spears, 2021). A identidade social é um construto multidimensional (Hu & Cheung, 2024). Ela é definida pela própria afiliação do indivíduo a grupos e pode ser compreendida como a parte da percepção do si próprio, do autoconceito, que resulta dessas relações (Tajfel, 1982). Essa afiliação proporciona aos indivíduos um senso de identidade e pertencimento ao grupo que pode influenciar suas atitudes, comportamentos e emoções (Kaya, 2024). Nesse processo, as normas sociais reduzem a incerteza, orientam o comportamento e ajudam as pessoas a se adaptarem ao ambiente social (González, 2024).

A definição elementar de grupo envolve dois ou mais indivíduos que compartilham a mesma identificação social, se percebem como integrantes de uma categoria social, têm certas normas sociais internalizadas e influentes sobre suas atitudes e comportamento e se reconhecem como “nós” (Turner, 1982). Na abordagem mais tradicional, a definição de grupos tem a coesão, a interação interpessoal face a face e vínculos afetivos entre os integrantes como elementos essenciais (Tajfel, 1982; Turner, 1982). Mas, é importante observar que na sociedade contemporânea os processos de interação e influência social podem ocorrer sem a copresencialidade física dos membros do grupo, mediados por tecnologias de informação e comunicação (TICs) (Spears, 2021).

Assim, a perspectiva de grupos adotada nesta pesquisa se baseia no modelo de Identificação Social que têm Turner e Tajfel como autores seminais. No presente estudo se reconhece como grupos indivíduos que compartilham um mesmo ambiente de trabalho e identidade profissional. Ambiente de trabalho é entendido aqui como unidades que compõem uma grande organização, presente em todo o território nacional, como por exemplo sedes regionais ou municipais. Ou seja, não se trata de ambiente no sentido micro espacial: uma sala de trabalho que abriga uma equipe. O conceito de ambiente aplicado nesta Tese é mais amplo. Por sua vez, a definição de identidade profissional que orienta esta pesquisa é definida pela natureza das carreiras, cargos e tarefas desempenhadas pelos indivíduos nas suas organizações de trabalho.

Dentro da definição de grupo aqui adotada, há variações no grau de interação entre os indivíduos que compõem determinado grupo: há grupos mais coesos e com interação direta/face a face entre os membros, que podem ser mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs); e há grupos definidos pelas normas sociais advindas das próprias carreiras, cargos e processos de trabalho vivenciados pelos integrantes.

Isso se justifica porque nas duas organizações que constituem os contextos empíricos desta pesquisa, há importante diferenciação entre as carreiras e cargos, reconhecida em elementos objetivos/concretos da cultura organizacional, assim como em aspectos subjetivos ou sutis que se expressam nas dinâmicas vivenciadas pelos indivíduos nesses ambientes. São organizações federais da área de segurança pública e justiça, reconhecidas pela hierarquia rígida e por terem corpus profissionais claramente diferenciados em cada uma delas, com fortes elementos de identidade definidos em termos de carreiras e cargos.

Valores, normas e metas em comum definem um grupo homogêneo (Zanelli & Silva, 2008). Assim, faz sentido reconhecer que os líderes de determinado ambiente organizacional, definido neste estudo como uma unidade ou subunidade de uma grande organização, constituem um grupo, na medida em que compartilham uma mesma estrutura que envolve normas formais e informais, valores, objetivos e metas (Zanelli & Silva, 2008). Essa foi a definição operacional de agrupamento que orientou a pesquisa empírica desenvolvida neste estudo.

Cabe enfatizar que se utiliza nesta pesquisa a noção de grupo e não de equipe, porque não há, necessariamente, no escopo da problemática deste estudo, a interdependência de tarefas que deve estar presente na definição de uma equipe. Equipes podem ser compreendidas como unidades de desempenho, cujo cerne está na interdependência existente entre os seus membros no alcance de metas de trabalho (Puente-Palacios, 2008). Equipes se caracterizam pela

complementariedade de habilidades dos seus membros, experiências e responsabilidades compartilhadas, que envolvem a execução de tarefas e a realização de metas (Puente-Palacios & Borba, 2009).

É importante observar ainda que no contexto de uma organização, um mesmo indivíduo pode participar de diferentes grupos, com posições diferentes (Puente-Palacios & Borba, 2009). O líder, por exemplo, tanto integra o grupo formado por ele junto aos seus liderados, como integra o grupo formado pelo conjunto de líderes da sua organização. Nesta pesquisa, a relação de agrupamento investigada será a segunda – dois ou mais líderes de uma unidade ou subunidade organizacional.

Seguindo a perspectiva da cognição social, aplica-se nesta pesquisa o entendimento de que o comportamento resulta da percepção das pessoas acerca do seu mundo, de forças motrizes e restritivas subjetivamente percebidas (Hirschi & Spurr, 2021a) e socialmente compartilhadas. Assim, é necessário olhar tanto para as pessoas como para o seu meio/contexto quando se trata da busca pela compreensão de fenômenos do comportamento organizacional, como o desempenho individual no trabalho.

Isso posto, a pesquisa sobre o desempenho de líderes não deve prescindir da análise de elementos do nível de contexto, e nem das percepções dos indivíduos. O construto desempenho é um fenômeno multinível, resultante de processos oriundos de diferentes níveis, do micro (individual) ao macro (organizacional), que será melhor compreendido e gerido se analisado sob esta perspectiva. Em linha com essa premissa, esta pesquisa aplicou modelagem multinível, tema da próxima Seção.

4.2 Modelagem multinível

Também designada como modelo linear hierárquico, a modelagem multinível é aplicada em pesquisas onde os fenômenos observados caracterizam-se pela existência de elementos explicativos provenientes de diferentes níveis (Puente-Palacios & Laros, 2009). Desde a década de 1960, estudos avaliativos em educação destacam o impacto de fatores relacionados ao contexto social dos alunos nos seus resultados escolares; na década de 1970, pesquisas procuraram investigar a influência da variabilidade das escolas para o desenvolvimento dos alunos; e, a partir da década de 1980, a análise multinível foi trazida para esse contexto (Ferrão, 2003), tendo sido uma técnica estatística desenvolvida nesse mesmo período e considerada uma abordagem de pesquisa recente ainda no final da década de 1990 (Bressoux et al., 1997; Kreft & Leeuw, 1998). Desde então, diferentes técnicas e recursos para se operacionalizar análises

multiníveis vem sendo apresentadas, contribuindo para que a perspectiva multinível (enquanto teoria e método) venha sendo mais aplicada nos estudos (Costa et al., 2013). Atualmente, é possível operacionalizar análises multiníveis por meio de softwares livres e abertos como o Jamovi, utilizado nesta pesquisa.

Nos estudos organizacionais, o início do amadurecimento em direção aos estudos multiníveis é identificado por volta dos anos 2000, tendo como referência a perspectiva interacionista de Kurt Lewin, desenvolvida na primeira metade do século XX, segundo a qual o comportamento é visto como um resultado combinado de efeitos contextuais e diferenças individuais (Kozlowski & Klein, 2000). Antes, era comum na pesquisa o enfoque micro (nível individual) ou macro (nível organizacional) (Mathieu & Chen, 2011).

Ainda assim, os resultados da revisão da literatura realizado por Costa e colegas (2013) para o período de 2001 a 2011, considerando as categorias “Business” e “Management” na Web os Science, sugerem que apesar da pesquisa multinível ser defendida por muitos pesquisadores, ela ainda não era uma prática muito comum. Ademais, os resultados encontrados nesse estudo mostraram que os artigos conceituais sobre análise multinível foram quase tão frequentes quanto os artigos empíricos que de fato aplicaram tais análises.

É fato que os modelos de regressão linear múltipla tradicionais não consideram a hierarquia dos dados, a influência dos grupos sobre os indivíduos, e por isso não são adequados às investigações que lidam com fenômenos cujos elementos explicativos se originam em diferentes níveis (Aguinis et al., 2013; Andrade & Laros, 2007; Ferrão, 2003). Assim, os efeitos da regressão linear múltipla são modelados para ocorrer em um único nível (Si & Wei, 2012), não permitindo integrar simultaneamente o indivíduo e seu ambiente na análise (Bressoux et al., 1997). Tais modelos assumem a independência das observações, o que não se verifica quando indivíduos compartilham um mesmo contexto, quando integram um mesmo grupo (Kreft & Leeuw, 1998).

A análise multinível é definida como um tipo de regressão múltipla que considera a estrutura hierárquica dos dados (Andrade & Laros, 2007). Entende-se que a variável critério pode ser melhor compreendida com a inserção de informações relativas ao nível mais elevado, ou seja, que resultados no nível do indivíduo são influenciados por fatores do seu ambiente, segundo a lógica de que indivíduos que pertencem a um mesmo grupo são influenciados por estímulos semelhantes advindos do contexto (Andrade & Laros, 2007; Puente-Palacios & Laros, 2009). Assim, a modelagem multinível considera a heterogeneidade da experiência social (Paterson & Goldstein, 1991).

A abordagem multinível envolve a combinação das perspectivas micro (por exemplo, individual) e macro (como nos níveis de grupo e de organização) (Kozlowski & Klein, 2000), e permite identificar como efeitos *cross-level* (diretos, de mediação ou de moderação) relacionam construtos em diferentes níveis (Schneider et al., 2000). Isso possibilita explicar a variação no nível menos elevado além do que seria explicado apenas por preditores de nível individual (Chen et al., 2007).

O foco da perspectiva macro é o comportamento social, em que um conjunto de fatores contextuais faz com que as pessoas expressem comportamentos semelhantes, para além das variações individuais (Kozlowski & Klein, 2000). Já a perspectiva micro tem o foco nas variações entre as características individuais que afetam as reações nesse mesmo nível (dos indivíduos) (Kozlowski & Klein, 2000). Ao longo do tempo, a relação entre fenômenos em diferentes níveis pode se mostrar bidirecional ou recíproca (Kozlowski & Klein, 2000), havendo tanto a influência dos níveis mais baixos sobre os mais elevados, como o contrário, em momentos diferentes ou simultâneos.

Fatores de grupo e da organização são contextos para percepções, atitudes e comportamentos individuais e devem compor modelos de comportamento organizacional, pois restringem e influenciam fenômenos de nível inferior (Kozlowski & Klein, 2000). Por sua vez, processos individuais também precisam ser incorporados em modelos de comportamento organizacional, porque podem se manifestar como fenômenos de unidades de nível mais elevado por meio de processos *bottom-up* (Kozlowski & Klein, 2000).

Assim, a abordagem multinível, que envolve teoria/modelagem e análises/técnicas estatísticas, contempla variáveis preditoras de diferentes níveis, considera o nível de análise de cada variável e permite investigar o quanto da variabilidade da variável critério pode ser explicada por variáveis oriundas de níveis distintos (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a). Isto é, são verificadas as contribuições preditoras das variáveis considerando-se os níveis em que estão inseridas (Andrade & Laros, 2007), e a análise das variáveis pode envolver diferentes áreas de conhecimento (Puente-Palacios & Laros, 2009).

É importante destacar que a modelagem multinível tem como pressuposto básico a homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupo (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a). Identidades comuns e apropriadas aos padrões sociais vigentes, socialmente construídas e compartilhadas, são refletidas na homogeneidade intragrupo (Coelho Junior, 2009). Um grupo homogêneo se caracteriza pela convergência das percepções, atitudes e

comportamentos dos seus membros, o que é fundamental para a manutenção da sua identidade social (Coelho Junior, 2009).

Em análises de modelos multiníveis, atenção especial deve ser dada à definição de amostras nos diferentes níveis envolvidos, alcançando variabilidade em todos eles (Kozlowski & Klein, 2000; Puente-Palacios & Laros, 2009). Maas e Hox (2004) sugerem que um grande número de grupos parece mais importante do que um grande número de indivíduos por grupo, identificando como o mínimo necessário o tamanho amostral de trinta grupos no nível mais elevado. Por sua vez, a definição das unidades de agrupamento, ou da variável de agrupamento, é um elemento de suma importância na abordagem multinível, determinante para toda a problematização e análise elaborada.

O modelo teórico multinível preditivo hipotetizado nesta Tese parte da premissa de que comportamentos sociais/coletivos e crenças compartilhadas sobre suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos, predirão o desempenho de líderes no trabalho. Nesse modelo, o processo de emersão das variáveis para o nível mais elevado (grupos) se dá segundo o modelo de consenso direto, na tipologia de Chan (1998), ou de composição convergente, na tipologia de Kozlowski e Klein (2000). São características desse tipo de modelo multinível: a relação de isomorfismo ou equivalência funcional da variável entre os diferentes níveis de análise; a concordância dentro do grupo entre as percepções individuais acerca da variável, o que indica a atribuição compartilhada de significado; essa partilha constitui a equivalência funcional entre os construtos nos dois níveis; o compartilhamento é avaliado com base no consenso ou consistência (por exemplo, pelo cálculo do r_{wg}); a agregação à média do grupo representa efetivamente o grupo no construto de nível superior (Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

Tendo como referência a problematização multinível aqui sintetizada, são apresentadas a seguir as variáveis preditoras de desempenho de líderes no trabalho que definem o modelo teórico hipotetizado nesta Tese.

4.3 Variáveis preditoras de desempenho de líderes no trabalho

Considerando a teoria e estudos empíricos anteriores, esta pesquisa testou como variáveis preditoras do desempenho de líderes no trabalho: suporte à aprendizagem informal, contribuição das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança, e competências

de liderança no serviço público. Essas são variáveis reconhecidas pela influência sobre desempenho no trabalho, segundo a literatura científica. A primeira (suporte à aprendizagem) já foi testada em estudo multinível e confirmada como variável de nível mais elevado (Coelho Junior, 2009).

Dessa forma, nesta pesquisa foi testado um modelo teórico multinível preditivo da variável critério desempenho individual no trabalho, com foco em líderes formais no contexto de organizações públicas brasileiras. Nesta Seção, cada uma das variáveis preditoras do modelo teórico multinível hipotetizado é apresentada; as suas definições teóricas/constitutivas, possíveis evoluções conceituais e aplicações relacionada a desempenho individual no trabalho são trazidas; as hipóteses de pesquisa são anunciadas e a síntese do modelo teórico multinível é mostrada.

4.3.1 Contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança

As melhores organizações entendem o valor e a necessidade de se desenvolver a capacidade de liderança, um recurso central para qualquer negócio (Wallace et al., 2021), e isso envolve processos de aprendizagem. Liderança é uma variável que se destaca nas pesquisas sobre TD&E e seus efeitos na organização (Day et al., 2021; Kim & Ployhart, 2014; Lacerenza et al., 2017).

Esta pesquisa adota o referencial de que são os indivíduos que aprendem nas organizações (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008), por meio de ações formais em TD&E, ou por meio de aprendizagem informal, natural e espontânea no trabalho (Coelho Junior et al., 2005, 2016; Dourado et al., 2018). A aprendizagem se fundamenta sobre o conhecimento e possibilita a produção de novos conhecimentos. O conhecimento, nas suas diferentes formas (conceitual, associativo e baseado em casos/experiências), é reconhecido como um atributo crítico para o desempenho do líder e, talvez, o mais importante (Mumford et al., 2007, 2017).

A aprendizagem nos contextos de organizações de trabalho abrange, além de aquisição, a retenção, generalização e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em mudanças de comportamento expressas em desempenho (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Esse processo envolve condições internas ao indivíduo e também condições externas, organizacionais ou instrucionais, propícias e estimulantes ao aprendiz (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Assim, embora a aprendizagem seja essencialmente um processo individual (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a; DeShon et al., 2004), envolve interações humanas, é influenciada por fatores de contexto e influencia o ambiente no qual o indivíduo está inserido. Na avaliação de processos de aprendizagem, é importante considerar que fatores contextuais podem permitir ou inibir como os indivíduos expressam em comportamentos o que fora aprendido, assim como o fato de que os resultados de desempenho, nos seus diferentes níveis, não resultam apenas de efeitos dos processos de aprendizagem (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Wallace et al., 2021). Por exemplo, nos contextos de trabalho, a cultura organizacional, as condições de diálogo e de institucionalização do que é aprendido são elementos que favorecem ou dificultam a aprendizagem dos indivíduos (Zanelli & Silva, 2008). Por sua vez, a aquisição e geração de conhecimento no nível individual influencia e é influenciada por mudanças no nível coletivo (Kostopoulos et al., 2013; Wallace et al., 2021).

Programas de TD&E permitem que as organizações sejam mais competitivas, mais eficientes e produtivas, tenham capacidade de adaptação e sejam mais inovadoras (Ford et al., 2018; Kraiger & Cavanagh, 2015). Estudos empíricos identificaram, por exemplo, a relação positiva entre treinamento e desempenho individual e organizacional, expressa em diminuição de custos, aumento da produtividade e da qualidade, resultados financeiros, e satisfação dos diferentes *stakeholders* envolvidos, assim como em maior engajamento, envolvimento e retenção de funcionários (Kraiger & Cavanagh, 2015). Por sua vez, ações informais de aprendizagem são capazes de gerar um clima compartilhado de apoio e de ação colaborativa entre os distintos atores organizacionais (Flores et al., 2018).

Há autores que identificam que, no contexto de trabalho, as pessoas aprendem principalmente a partir de eventos instrucionais intencionais, mas também de forma incidental ou informal (Kraiger & Ford, 2021). Já outros identificam as ações informais como a forma mais comum de aprendizagem no trabalho (Flores et al., 2018). Por sua vez, há estudos que questionam se as aprendizagens formal e informal são dicotômicas ou podem ser articuladas, complementares ou até mesmo simultâneas (Antonello, 2005; Coelho Junior & Mourão, 2011; Mourão, 2018). Por exemplo, Sitzmann e Weinhardt (2019) argumentam que raramente um treinamento é suficientemente abrangente, sendo necessário que as pessoas busquem se envolver na aprendizagem informal se quiserem adquirir expertise em um domínio. Mumford et al. (2017) sugerem que a expertise resulta de conhecimento adquirido em função da experiência e da reflexão sobre essa experiência. Mourão (2018) coloca que o desenvolvimento

profissional está relacionado a um processo mais amplo de aprendizagem contínua, que resulta tanto de ações formais quanto informais de aprendizagem.

A integração entre as diferentes naturezas de aprendizagem, formal e informal, resultante de treinamento e da experiência cotidiana, também é defendida por Lins e Borges-Andrade (2014). É ainda identificada como uma agenda de pesquisa por Ford et al. (2018). Essa relação integra o modelo teórico multinível de predição de desempenho individual do líder desenvolvido nesta pesquisa.

Embora exista esse possível debate acerca das diferentes naturezas da aprendizagem, é fato que a pesquisa sobre a aprendizagem dos indivíduos nas organizações se divide entre a aprendizagem formal e a informal, com predomínio da primeira (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008; Coelho Junior & Mourão, 2011; Flores et al., 2018). A aprendizagem formal tem o campo de estudos de TD&E reconhecido, bem desenvolvido e já amadurecido (Abbad & Borges-Andrade, 2014; Coelho Junior et al., 2005; Ford et al., 2018; Lacerenza et al., 2017).

Por sua vez, a pesquisa sobre aprendizagem informal está pouco desenvolvida, com produções predominantemente qualitativas e teóricas (Flores et al., 2018). Coelho Junior e Borges-Andrade (2008b) observam que a aprendizagem informal, por meio da interação social no ambiente de trabalho, vinha sendo investigada nos estudos relativos à variável ‘suporte à aprendizagem no trabalho’. Flores et. al (2018) avaliam que mensurar os efeitos da aprendizagem informal é tarefa mais árdua, por este ser um fenômeno de difícil apropriação científica. Os autores realizaram estudo empírico no qual construíram e apresentaram evidências de validade interna de uma escala que mede a percepção de indivíduos sobre a efetividade das práticas informais de aprendizagem ocorridas no ambiente de trabalho (Flores et al., 2018).

Kraiger e Ford (2021), com foco em processos formais de TD&E, definem aprendizagem como o envolvimento em processos mentais (eventos de aprendizagem) que resultam na aquisição e retenção de conhecimentos, habilidades e atitudes, juntamente com a capacidade de agir, revelando-se na capacidade aumentada de fazer a coisa certa no momento certo. Assim, os resultados da aprendizagem são a aquisição e retenção de competências no nível do indivíduo que, quando transfere/aplica o aprendido no trabalho, tem mudanças observáveis no seu desempenho, e isso afeta a efetividade organizacional (Kraiger & Ford, 2021).

Ford et al. (2018) realizaram revisão de literatura sobre a efetividade de treinamento no nível individual. Os autores colocam que, no nível organizacional, a efetividade do treinamento era reconhecida, intuitiva e empiricamente, conquanto pesquisadores e profissionais continuassem a questionar o quanto o aprendizado resultante de uma experiência de treinamento era transferido para o trabalho, levando a mudanças significativas no desempenho individual.

Segundo os autores, generalização e retenção são fatores que influenciam resultados da transferência de treinamento. A generalização é definida como a extensão em que os treinandos exibem novos comportamentos no trabalho em resposta a ambientes, pessoas e situações que diferem daqueles apresentados durante o treinamento. A retenção é definida nas mudanças que ocorrem na forma ou nível de conhecimento, habilidades ou comportamentos exibidos no ambiente de transferência (no ambiente de trabalho), em função do tempo decorrido desde a conclusão do programa de treinamento. Assim, a retenção está relacionada a quanto as competências adquiridas no treinamento se mantêm ao longo do tempo. Ford et al. (2018) identificaram que a diminuição das competências adquiridas no treinamento é influenciada pelas falta de oportunidades que os egressos encontram de aplicá-las no contexto do trabalho e pela diminuição de motivação que têm para isso, devido a restrições ou falta de recompensas, havendo perda significativa de habilidade com o não uso ou não prática.

Quanto ao referencial adotado, predominam nas intervenções de TD&E voltadas para o desenvolvimento de lideranças e, conseqüentemente, nos trabalhos que as avaliam, as lideranças transformacional e transacional, carismática e autêntica, mas principalmente a liderança transformacional (Cummings et al., 2021; Vogel et al., 2021). Essa constatação é corroborada por estudos empíricos como o de Jacobsen et al. (2022), Richter et al. (2020) e Tafvelin et al. (2021), que têm em foco a liderança transformacional.

É fato que o treinamento de lideranças são uma demanda constante num contexto geral de trabalho caracterizado por complexidade e necessidades persistentes por inovação e melhoria contínua (Seidle et al., 2016). Segundo a metanálise de Lacerenza et al. (2017), liderança está no foco das organizações e vem recebendo investimentos crescentes em treinamento, mas continua sendo percebida como insuficiente pelas próprias organizações.

Encontra-se na literatura importantes revisões sobre impacto de treinamento. Salas e Cannon-Bowers (2001), na sexta revisão sobre treinamento publicada no *Annual Review of Psychology* (a primeira, em 1971), já destacavam o quão importante é o efeito que o ambiente organizacional pode ter sobre a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes recém-adquiridos no trabalho. Na sua revisão não sistemática da literatura, os autores encontraram,

por exemplo, que características de interação em grupo beneficiam o processo de aprendizagem (como a interação com colegas); o contexto de trabalho define motivações, expectativas e atitudes para a transferência; o ‘clima’ de transferência pode ter um forte impacto na medida em que o conhecimentos, habilidades e atitudes recém-adquiridos são usados no trabalho; o apoio social por pares, subordinados e líderes é central para que haja transferência.

A revisão de Aguinis e Kraiger (2009) identificou que há evidências de que treinamentos têm impacto positivo no desempenho de indivíduos e equipes. Os resultados desse estudo mostraram que a eficácia do treinamento variava dependendo do método de treinamento e da habilidade ou tarefa a ser treinada, sendo mais eficazes os programas de treinamento que incluíam habilidades cognitivas e interpessoais.

Para além da relação direta entre treinamento e desempenho no trabalho, Aguinis e Kraiger (2009) citam outros resultados de treinamento que indiretamente influenciam o desempenho, como o bem-estar individual e da equipe. Quanto à transferência de treinamento, essa revisão reporta resultados empíricos relativos aos ambientes organizacionais como moderadores e preditores.

Os autores destacam a importância de se considerar fatores interpessoais, como o apoio por supervisores e pares, como moderadores da transferência de treinamento. Em relação ao efeito moderador do clima de transferência, que inclui uma série de fatores (como apoio por supervisores e pares, oportunidades para usar novos conhecimentos e habilidades e recompensas intrínsecas e extrínsecas pelo uso de novos conhecimentos), os resultados encontrados foram mistos: houve achados que demonstraram o efeito positivo de ambientes suportivos, assim como achados de efeitos positivos do suporte por pares, mas não por supervisores.

Aguinis e Kraiger (2009) destacam o achado do estudo empírico de Pidd (2004), segundo o qual a influência do suporte social no local de trabalho sobre a transferência do treinamento foi moderada pela medida em que os treinandos se identificaram com os grupos que forneceram o suporte. Esse achado confirma a relevância do fator de agrupamento social para resultados de treinamento, em linha com o que esta Tese defende.

Outra importante revisão da literatura sobre avaliação em TD&E é a de Lacerenza et al. (2017). As autoras afirmam que há forte suporte teórico e empírico de que desenho instrucional, modalidade de entrega e implementação dos treinamentos gerenciais são variáveis moderadoras da eficácia desses treinamentos. Com base nisso, realizaram a sua metanálise voltada a determinar quais elementos estão associados às intervenções de treinamento de liderança mais

efetivas. Identificaram que, segundo dados de 335 amostras independentes, o treinamento de liderança é substancialmente mais efetivo do que antes avaliado, seja nas metanálises anteriores ou em artigos publicados. As autoras concluíram que há evidências de que treinamentos de liderança levam a melhorias nas reações, aprendizado, transferência e resultados. Em síntese, os resultados dessa metanálise sugerem que os programas de treinamento de liderança podem levar a um aumento de 25% na aprendizagem, de 28% nos comportamentos de liderança no trabalho (ou seja, transferência), de 20% no desempenho geral no trabalho, de 8% nos resultados dos subordinados e de 25% nos resultados organizacionais (Lacerenza et al., 2017).

Os resultados dessa metanálise sugerem que programas de treinamento de lideranças oferecidos *online* são menos eficazes do que os presenciais em relação à transferência – as autoras encontraram maiores aumentos de transferência após o treinamento de liderança presencial em comparação com o treinamento de liderança *online*, que envolve menos oportunidades de demonstração e prática, por exemplo. Mas, nenhuma diferença entre essas modalidades foi encontrada para a aprendizagem (Lacerenza et al., 2017).

É importante explicitar que integra o escopo desta pesquisa de doutorado a avaliação do quanto processos formais e informais de aprendizagem em liderança contribuem para o desempenho de líderes no trabalho. Entretanto, esta não é uma pesquisa centrada em avaliação de treinamento e não atende aos requisitos necessários para as pesquisas nesta área (Cummings et al., 2021; Jacobsen et al., 2022; Martin et al., 2021). Por exemplo, Martin et al. (2021) definem que há três principais condições mínimas necessárias para se inferir que é o treinamento de liderança que leva ou causa mudanças nos resultados: i) é preciso que os períodos de tempo escolhidos para se fazer a avaliação reflitam o conteúdo do treinamento e o tempo previsto para que haja os impactos esperados; ii) o treinamento de liderança deve prever de forma confiável as medidas pós-teste, e as análises devem ir além das medidas estatísticas de associação (como, por exemplo, correlação e regressão), entendendo o efeito da mudança como causa dos eventos futuros observados; iii) as medidas pós-teste são devidas ao treinamento de liderança e não a outros fatores, o que implica em se ter grupo de controle.

Nesta pesquisa, foi testado um modelo teórico multinível preditivo da variável critério desempenho individual no trabalho, com foco em líderes no contexto de organizações públicas brasileiras. Esse modelo teve como variável condicionante o líder ter participado de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua organização de trabalho. Ou seja, essas ações promovidas pelas próprias organizações foram entendidas como uma condição anterior, que influenciaria o modelo. Nesse sentido, foi testada a variabilidade da variável critério

(desempenho do líder no trabalho) segundo a condição dos respondentes terem participado de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua organização de trabalho ou não.

Assim, a primeira hipótese desta pesquisa antecedeu o teste do modelo preditivo proposto, e corresponde à seguinte:

- H 1: Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações.

Considerando evidências encontradas na literatura em relação aos resultados das ações de TD&E em liderança, essa hipótese parte da premissa de que a participação em ações de desenvolvimento em liderança promovidas pela própria organização de trabalho do participante influencia positivamente a sua percepção acerca do seu desempenho como líder. Para além dessa hipótese inicial, a seguir são apresentadas as variáveis preditoras segundo as relações previstas no modelo teórico multinível hipotetizado.

Quando se considera o fato de que os indivíduos em foco, os líderes, vivenciam um mesmo contexto organizacional e realizaram ações de TD&E neste contexto, faz sentido analisar a emergência de percepções socialmente compartilhadas quanto às contribuições das aprendizagens formal e informal para a sua atuação em liderança. Isso é reforçado pelo fato de que as competências de liderança, ou seja, os conteúdos trabalhados nas ações de TD&E em foco, envolvem aspectos relacionais e serão expressas no nível social/coletivo. Sendo assim, é na própria experiência de interação social que essas competências serão exercitadas, aplicadas. Por sua vez, pode ser também por meio das interações sociais que a aprendizagem informal em liderança aconteça – por exemplo, na observação do comportamento de outros líderes ou por meio de conversas e trocas de experiências.

Pela própria definição de liderança, é esperado que as competências do líder gerem efeitos para além do nível individual e sejam percebidas, por exemplo, no nível de grupos. Na perspectiva trazida por esta Tese, o grupo a ser focado é o de líderes de um determinado ambiente organizacional, definido como uma unidade ou uma subunidade de uma grande organização e considerando papéis ocupacionais (Katz & Kahn, 1976).

Assim, nesta pesquisa considera-se que as percepções acerca das contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança possam emergir e tornar-se um atributo no nível de grupo. Identifica-se, nesse processo, o compartilhamento de crenças e atitudes fundado na identificação social, a convergência de percepções e comportamentos a

partir do que se aprende nas ações de TD&E e na própria dinâmica de trabalho, dado o lastro grupal.

A emersão encontrada para as variáveis relativas às contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança é de consenso direto, segundo a tipologia de Chan (1998), ou de composição convergente, na tipologia de Kozlowski e Klein (2000) - a relação é de isomorfismo ou equivalência funcional da variável entre os níveis menos e mais elevado (individual e de grupo, respectivamente): as percepções são propriedades compartilhadas no grupo, havendo concordância e atribuição compartilhada de significado; o significado da variável no nível de grupo está no consenso entre os indivíduos que o compõem, o que justifica, segundo a teoria, o seu cálculo pela média das percepções individuais (Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

Haverá, nesse processo de emersão, a combinação de contribuições similares entre os indivíduos (os líderes) (Kozlowski et al., 2000) que, dado o seu contexto, têm em perspectiva um mesmo *modus operandi* de liderança. Ou seja, espera-se encontrar, no nível de grupo, percepções convergentes acerca das contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança.

Estudos empíricos com abordagem multinível são encontrados na pesquisa sobre impacto do treinamento de lideranças. Por exemplo, Jacobsen et al. (2022) analisaram os efeitos de um programa de desenvolvimento de liderança, na Dinamarca, e encontraram o resultado de que o treinamento pode afetar positivamente o comportamento da liderança em organizações muito diferentes. Esse estudo teve desenho experimental, que envolveu 673 líderes de organizações públicas e privadas de diferentes áreas de atuação e seus funcionários, e 3 grupos de treinamento (liderança transformacional, transacional e combinado) e um grupo controle. Os autores encontraram que o treinamento afeta a liderança percebida pelos funcionários (a liderança percebida nas organizações foi agregada), o que a literatura já havia mostrado estar muito fortemente correlacionado ao desempenho organizacional. Os resultados sugerem que a intervenção que combina as lideranças transformacional e transacional foi a mais efetiva, o que já havia sido registrado na literatura, ponderam os autores. Para os líderes (diretores) de escolas do ensino fundamental e médio participantes, medidas de desempenho no nível organizacional estavam disponíveis nos registros nacionais e foram utilizadas. Os resultados sugerem que o treinamento estava associado ao aumento do desempenho organizacional.

Tafvelin et al. (2021) usaram abordagem multinível para avaliar os resultados de um programa de treinamento de liderança, também na Dinamarca e focado em trabalhar a liderança

transformacional, do qual participaram duas organizações. Em cada organização, 30 gerentes de linha foram selecionados aleatoriamente para participar do treinamento. Medidas pré e pós-teste foram aplicadas: subordinados dos líderes os avaliaram quanto à liderança transformacional e avaliaram eficácia coletiva. Apenas os subordinados que completaram o pré e o pós-teste foram incluídos e a amostra final foi de 298 subordinados. A transferência foi associada aos resultados do treinamento em termos de liderança transformacional e autoeficácia coletiva no pós-teste, segundo avaliação pelos liderados, o que confirmou as percepções de transferência autoavaliadas pelos líderes. Medidas de reações de utilidade, após cada sessão de treinamento, e medidas pós-teste com os líderes sobre o suporte percebido, aprendizado e transferência de treinamento também foram aplicadas. Um total de 36 líderes preencheram um ou ambos os questionários. Os resultados mostraram que, na percepção desses líderes, a liderança transformacional melhorou após o treinamento, enquanto a eficácia coletiva não foi afetada. O suporte de pares e superiores não se mostrou relacionado à transferência de treinamento de liderança, o que contrasta com pesquisas anteriores sobre outros tipos de treinamento. As autoras ponderam que esse resultado sugere que o treinamento de liderança seja diferente de outros tipos de treinamento e não dependa do apoio de colegas e superiores na mesma medida, mas sim do apoio de subordinados. Ou seja, o apoio de pares e superiores pode não ser tão importante, pois não estão diretamente envolvidos na relação entre líderes e subordinados, que define a liderança, analisam Tafvelin e colegas.

Richter et al. (2020) desenvolveram um estudo longitudinal, com método misto e análise multinível, sobre um treinamento para gestores de saúde, na Suécia, voltado a liderança de implementação, com base no modelo *full range* de liderança, de Bass e Avolio. Ou seja, mais um estudo que aborda uma intervenção com foco em liderança transformacional e transacional, acrescida da liderança pela exceção e *laissez-faire*. O treinamento foi planejado considerando evidências da teoria de TD&E, como design e fatores do ambiente de trabalho pós-treinamento para facilitar a transferência. No estudo, não randomizado, 52 gestores foram atribuídos a um dos dois grupos de intervenção ('individualizado', com profissionais de diferentes áreas da organização, e 'contextualizado', com profissionais de uma mesma área da organização, integrando diferentes níveis hierárquicos). Pré e pós-teste, pesquisas de processo e efeito, e entrevistas para medir os efeitos em três níveis foram feitos (medidas repetidas foram aplicadas e agrupadas no nível do indivíduo, e indivíduos foram agrupados ao seu grupo de pertencimento). Os gestores participantes do treinamento e seus funcionários foram incluídos na coleta de dados, que envolveu auto e heteroavaliação. Efeitos mistos foram encontrados em

relação às mudanças nos comportamentos, sendo que a contextualização (grupo 2) não teve um efeito potencializador, resultado este que frustrou o que era esperado e refutou a teoria. Embora a avaliação quantitativa de reação frente à intervenção tenha sido positiva, as entrevistas indicaram crenças mistas e, em alguns casos, críticas à intervenção por parte dos gestores participantes, que demonstraram atitudes variadas em relação ao projeto comum em implementação que integrava o treinamento. Além disso, foi relatada a ocorrência de uma grande mudança organizacional concomitante ao treinamento e à implementação do projeto, o que pode ter contribuído para diminuir os efeitos de transferência do treinamento. Entretanto, na avaliação dos liderados, ao revisarem os últimos 6 meses, houve melhorias na implementação e nas práticas de liderança de seus gestores, egressos do treinamento.

O estudo de Seidle et al. (2016) procurou responder se o treinamento e o desenvolvimento de liderança no setor público melhoram o desempenho do líder e da organização. Os autores examinaram o impacto de um programa de treinamento de liderança no desempenho do líder e na eficácia organizacional, dentro de uma grande agência federal norte-americana, da área de defesa, que combinara *coaching*, instrução em sala de aula, *feedback* e treinamento experiencial. O delineamento da pesquisa foi quantitativo, quase experimental, e envolveu 291 indivíduos agrupados em 23 organizações, divididos em grupo que recebeu o treinamento e grupo controle. Foram analisadas medidas oriundas de sistemas de gestão das organizações, referentes a cinco anos. As descobertas indicaram que uma combinação de *coaching*, instrução em sala de aula, *feedback* e treinamento experiencial tem um impacto significativo no desempenho do líder e que a eficácia organizacional melhora para organizações cujos líderes receberam a intervenção.

Esse estudo empírico de Seidle et al. (2016) traz achados relativos à efetividade de treinamentos em concordância com o que Kraiger e Ford (2021) apresentam como princípios da ciência da instrução no local de trabalho (*science of workplace instruction*), segundo evidências empíricas. Esses princípios envolvem: organizar o conteúdo de maneira significativa e útil para os alunos; otimizar a sequência do conteúdo de treinamento; envolver o aluno na própria aprendizagem; conduzir práticas efetivas, o que envolve a combinação de variabilidade, distribuição no tempo e condições de treinamento semelhantes às do contexto de desempenho; e, continuar o processo de desenvolvimento após a aquisição do domínio inicial, o que poderia envolver, por exemplo, *feedback* e mentoria (Kraiger & Ford, 2021).

Em linha com o estudo de Lacerenza e colaboradores, Soares (2020) avaliou o impacto de um programa de treinamento de lideranças nos níveis de indivíduo e resultados da

organização, identificando variáveis antecedentes relacionadas às características do desenho do treinamento, da clientela e do contexto. O contexto da pesquisa foi uma universidade corporativa de uma instituição bancária de grande porte, no Brasil, e o programa analisado envolvia 11 cursos online e 4 presenciais. Os resultados demonstraram que os quatro cursos presenciais apresentaram maior número de características instrucionais associadas a maiores efeitos de treinamentos gerenciais sobre o comportamento no cargo e os resultados organizacionais. Ademais, as análises mostraram efeitos positivos do programa de treinamento de lideranças no nível do indivíduo, sendo que os treinamentos de conteúdos em *soft skills* (habilidades intrapessoal, interpessoal e de liderança) apresentaram efeito maior sobre o comportamento dos egressos do que aqueles em *hard skills* (negócios); a realização de mais treinamentos foi associada a melhores resultados/mais impacto no trabalho dos treinandos; suporte psicossocial à transferência (o apoio de chefias e colegas para aplicar no trabalho as competências aprendidas pelo egresso durante o treinamento) e contribuição do treinamento para atuação gerencial foram preditoras de impacto do treinamento no trabalho.

Nesta pesquisa, seguindo a perspectiva de articulação e complementariedade entre aprendizagem formal e informal, considera-se que tanto a realização de ações formais de TD&E voltadas ao desenvolvimento em liderança como a aprendizagem natural e espontânea no cotidiano do trabalho terão impacto positivo sobre a atuação do líder. Não se aplicou nesta pesquisa a distinção entre ações voltadas à formação de líderes ou de lideranças (Day, 2000), ou de liderança e de gestores (Bendassolli et al., 2014), dada a sobreposição observada entre esses papéis no serviço público (Orazi et al., 2013; Sant'anna et al., 2012).

Com base na teoria e em evidências empíricas, define-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H 2a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.
- H 2b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.
- H 3a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

- H 3b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

Essas hipóteses partem da premissa de que a aprendizagem no trabalho, tanto formal, decorrente de ações de treinamento promovidas pelas organizações, como informal, que ocorre de forma natural e espontânea no cotidiano laboral, contribui para o melhor desempenho de líderes, em diferentes contextos de trabalho, o que será expresso nas suas autoavaliações de desempenho. A aprendizagem direcionada, incluindo a de liderança, é importante fator para o desenvolvimento e expressão de competências no trabalho, para a reflexão crítica, para a mudança ou aprimoramento de práticas no cotidiano laboral, para o desenvolvimento de redes de referência e de relacionamento e para a sensação de autoconfiança, todos estes elementos que influenciam no comportamento de líderes e podem favorecer o seu desempenho.

4.3.2 Suporte à aprendizagem informal no trabalho

Suporte à aprendizagem foi inicialmente definido como a “percepção dos indivíduos sobre o incentivo de pares e chefias à aprendizagem e à transferência de novas habilidades no trabalho, aprendizagens estas adquiridas não somente por meio de programas de TD&E mas, também, espontaneamente no ambiente de trabalho” (Coelho Junior et al., 2005, p. 176). Mas, dentre as considerações finais do estudo de 2004, que deu origem ao construto, Coelho Junior sugeriu que o mesmo fosse redefinido no sentido de se voltar à aprendizagem natural/informal nas organizações (Coelho Junior, 2004). Em linha com essa avaliação crítica, o autor, em 2009, faz referência à imprecisão conceitual presente na variável “suporte à aprendizagem” quando abrangendo as aprendizagens formal e informal, destacando a necessidade de se definir objetivamente a mesma (Coelho Junior, 2009).

Nesse sentido, o autor definiu a variável “suporte à aprendizagem informal”, como a “percepção do indivíduo sobre o suporte provido por seu pares, colegas e chefias tanto à aquisição informal de conhecimentos e habilidades quanto à sua aplicação às tarefas e rotinas organizacionais” (Coelho Junior, 2009, p. 80). Abbad e colegas (2006) também se referiram a suporte à aprendizagem como um construto voltado à aprendizagem informal nas organizações.

Observa-se uma aproximação entre as definições de aprendizagem informal e de conhecimento tácito, entendido como o conhecimento baseado na experiência do dia a dia no contexto de trabalho, o qual a literatura destaca como fundamental para o desempenho efetivo de líderes (Mumford et al., 2007, 2017). Segundo Aguinis e Kraiger (2009, p. 454),

“habilidades tácitas são comportamentos adquiridos por meio da aprendizagem informal que são úteis para um desempenho eficaz”.

A definição mais precisa da variável “suporte à aprendizagem informal” foi utilizada em trabalhos teóricos, como em Coelho Junior e Mourão (2011), Abbad e Borges-Andrade (2014), e empíricos, como em Coelho Junior e Borges-Andrade (2011b), Balarin et al. (2014), Coelho Junior et al. (2017), Andrade e Valentini (2020), e Melo e Mendonça (2020). Assim, entende-se que a definição mais precisa de suporte à aprendizagem como voltado à aprendizagem informal corresponde a uma evolução do construto, e será a definição adotada nesta proposta de pesquisa.

Trata-se de uma variável voltada à avaliação do apoio psicossocial por pares e chefia (Abbad et al., 2006), relacionada à qualidade das interações e troca de conhecimento (Coelho Junior et al., 2016). Suporte à aprendizagem é um conceito correlato à suporte à transferência e uma medida indiretamente relacionada a este (Abbad et al., 2012; Coelho Junior et al., 2005).

Suporte à transferência de treinamento avalia o apoio recebido pelo egresso para aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento (Abbad, Sallorenzo, et al., 2012). É uma variável de contexto fundamental à aquisição e expressão de competências no trabalho, que estudos empíricos anteriores já verificaram como preditora de impacto do treinamento (Abbad et al., 2012).

Suporte à aprendizagem soma à definição de suporte à transferência a análise de fatores para além dos contextos de processos formais de TD&E, abrangendo a aquisição e aplicação de aprendizagens naturais, espontâneas, ocorridas no ambiente de trabalho (Abbad, Sallorenzo, et al., 2012). Além disso, enquanto suporte à transferência, como o próprio nome diz, enfoca a fase de transferência do treinamento ou o impacto do treinamento no trabalho, suporte à aprendizagem abrange todas as fases da aprendizagem (aquisição, retenção, generalização e transferência) (Abbad et al., 2006).

O foco da variável suporte à aprendizagem é o quanto colegas e chefias incentivam ou restringem iniciativas de aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior & Mourão, 2011). Importante frisar que suporte material não integra o conceito de suporte à aprendizagem (Coelho Junior et al., 2005, 2008). O construto trata das percepções dos indivíduos acerca das condições facilitadoras ou inibidoras à aprendizagem e à sua aplicação no seu ambiente de trabalho (Abbad, Coelho Junior, et al., 2006). Assim, o construto se baseia no reconhecimento de que o ambiente organizacional pode influenciar a aprendizagem, facilitando ou dificultando-a, ainda que haver um ambiente de suporte não seja condição suficiente para que a

aprendizagem aconteça (Abbad et al., 2012). Mas, a percepção positiva de suporte pode contribuir para a transferência/aplicação dos conhecimentos e das habilidades adquiridos informalmente (Coelho Junior & Mourão, 2011).

O contexto pode estimular os indivíduos a interagir e dar suporte uns aos outros (Coelho Junior et al., 2005). Importa investigar os efeitos que o ambiente de trabalho exerce no comportamento aprendiz dos indivíduos no seu cotidiano laboral, e a relação disso com o seu desempenho no trabalho. Percepções positivas de suporte à aprendizagem tendem a reforçar os comportamentos aprendizes e, quando típicas de um setor ou organização, podem compor a subcultura (de grupos) ou a cultura organizacional, fazendo com que o ato de aprender torne-se contínuo e rotineiro (Coelho Junior & Mourão, 2011). O ambiente reconhecido como de apoio à aprendizagem estimula os indivíduos no processo de aprendizagem espontânea por meio do contato com colegas, pares e chefias, assim como o autodidatismo (Melo & Mendonça, 2020). São exemplos de comportamentos de apoio à aprendizagem no trabalho o esclarecimento de dúvidas, o incentivo à aplicação de conhecimentos, à criatividade, à inovação, à autonomia e à produtividade (Coelho Junior & Mourão, 2011).

Os comportamentos coletivos de suporte à aprendizagem poderão fazer com que líderes compactuem entre si, e para com seus liderados, comportamentos de apoio à incorporação de inovações, novas competências e habilidades em seu trabalho. Isso pode influenciar nos resultados, pois esse comportamento, enquanto fenômeno social e de contexto, poderá suscitar novas práticas de desempenho, alavancando os níveis de produção e podendo colaborar para o espírito coletivo da equipe.

Suporte à aprendizagem é uma variável de nível de contexto (Abbad et al., 2012), captada a partir da percepção individual. A formação da percepção de suporte à aprendizagem não é apenas psicológica/individual, mas é também um processo social, influenciado por informações que as pessoas adquirem e compartilham no seu contexto de trabalho. Em grupos, os sujeitos compartilham suas interpretações sobre o seu ambiente laboral, gerando percepções compartilhadas, por similaridade/semelhança (Cannon-Bowers & Salas, 2001), das variáveis deste ambiente, o que confere sentido à análise dessa variável também no nível de contexto. Ou seja, ocorre um processo de emersão e o fenômeno se manifesta no nível mais elevado, deixando de ser um atributo individual e tornando-se coletivo (Kozlowski & Klein, 2000; Puente-Palacios et al., 2016).

A definição do construto suporte à aprendizagem informal no trabalho é a mesma nos níveis mais e menos elevados, conferindo isomorfismo ao processo de emersão, reconhecido

como de composição convergente na tipologia de Kozlowski e Klein (2000), ou consenso direto na tipologia de Chan (1998). Kozlowski e Klein (2000) explicam que os processos de emersão por composição descrevem a aglutinação de propriedades idênticas de nível inferior, a convergência de características semelhantes de nível inferior para produzir uma propriedade de nível mais elevado, que é essencialmente igual aos seus elementos constituintes. Isomorfismo, explicam, significa essencialmente que o tipo e a quantidade do conteúdo da emersão, que provém do nível inferior, são semelhantes para todos os indivíduos agrupados no nível mais elevado.

Assim, o construto suporte à aprendizagem informal no trabalho é definido por propriedades compartilhadas, que emergem das percepções compartilhadas/semelhantes dos indivíduos nos grupos, e na definição isomórfica do construto nos diferentes níveis (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Kozlowski & Klein, 2000). Considerando isso, a teoria valida que, no nível mais elevado, esse construto seja representado pela agregação, pela média das mensurações no nível inferior (Kozlowski & Klein, 2000).

Ou seja, suporte à aprendizagem informal no trabalho é uma variável de nível de contexto captada a partir da percepção individual e agregada para mensurar a sua expressão por processo de emersão, no nível mais elevado, por similaridade/compartilhamento (Kozlowski & Klein, 2000; Puente-Palacios et al., 2016), ou consenso direto (Chan, 1998). Em um determinado contexto, os indivíduos compartilham crenças e modelos mentais sobre o suporte à aprendizagem e estas podem vir a compor a própria cultura organizacional (Coelho Junior et al., 2016; Coelho Junior & Mourão, 2011; Schein, 2022). Isso significa entender a percepção de suporte à aprendizagem não como isolada a cada indivíduo, mas como um atributo do nível de contexto, dotado de sentido comum entre os membros que o vivenciam, resultante e ao mesmo tempo definidor dos seus comportamentos (Kozlowski & Klein, 2000; Puente-Palacios et al., 2016).

Enquanto variável de contexto, o suporte à aprendizagem, sob a ótica dos líderes, dirá respeito a percepções socialmente compartilhadas acerca do que se faz no dia a dia organizacional, e que define o *modus operandi* dos trabalhadores em relação a prover, ou não, este suporte, ou a como se comportar em relação a este suporte. Isso significa entender que prover ou não suporte pode diferenciar dinâmicas dentro de distintos grupos ou subunidades de uma mesma organização, assim como pode caracterizar e diferenciar organizações. Significa também entender que o tipo de comportamento de suporte provido pelo líder dependerá de sua avaliação acerca do seu contexto de trabalho, uma vez que o suporte percebido por estes

indivíduos influenciará os seus comportamentos. Essa relação já foi encontrada em estudos que investigaram a variável suporte organizacional (Eisenberger et al., 2020). Atuando em um contexto suportivo, provavelmente os líderes também manifestarão, como força do contexto social, comportamentos de suporte ante seus liderados, por exemplo.

A literatura reconhece que ambientes de trabalho onde há apoio à aprendizagem, por colegas e chefias, contribuem para o desenvolvimento de competências que, aplicadas, contribuem para o melhor desempenho (Coelho Junior et al., 2017). Estudos empíricos identificaram suporte à aprendizagem como preditor de impacto do treinamento e desempenho no trabalho, como será reportado adiante. Mas, em linha com o que já foi destacado por Coelho Junior et al. (2008, 2016) e Balarin et al. (2014), poucos são os estudos empíricos que pesquisaram essa variável. Coelho Junior et al. (2016) avaliam que isso se deve, em parte, à profusão variada de significados para suporte à aprendizagem informal, o que dificulta o desenvolvimento de estudos científicos empíricos sobre essa variável.

Observa-se ainda, nos estudos encontrados, que uma parte adota o conceito mais preciso de suporte à aprendizagem informal (Andrade & Valentini, 2020; Coelho Junior, 2009; Coelho Junior et al., 2016, 2017; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b; Melo & Mendonça, 2020), e outra, o conceito mais amplo de suporte à aprendizagem (Balarin et al., 2014; Coelho Junior et al., 2008; Richter, 2018). Na prática, a diferença é que, no segundo caso, a medida aplicada inclui alguns itens relativos à aprendizagem formal. Neste trabalho, os resultados dos estudos encontrados que utilizaram uma ou outra dessas abordagens são reportados, identificando-se, quando se deve, o uso do construto ‘suporte à aprendizagem informal’, o que nem sempre está explícito nos estudos analisados. Vale lembrar que a definição que será utilizada nesta pesquisa é essa, de suporte à aprendizagem informal, entendida como uma evolução do construto (Abbad, Coelho Junior, et al., 2006; Coelho Junior, 2004, 2009).

Coelho Junior et al. (2008) investigaram a relação entre as variáveis preditoras características da clientela (variáveis demográficas e funcionais) e suporte à aprendizagem, e a variável critério impacto do treinamento no trabalho, em profundidade, no contexto de uma empresa pública do setor bancário brasileiro, com foco num curso a distância. A amostra contou com 1076 casos válidos, sendo que 45,2% dos respondentes possuíam nível superior completo. Por meio de análises de regressão múltipla, o estudo chegou ao resultado de que área de lotação e suporte à aprendizagem foram as principais variáveis preditoras de impacto do treinamento, tendo explicado conjuntamente 23% da sua variabilidade. Os resultados dessa pesquisa corroboraram a literatura quanto à importância de suporte psicossocial para a aprendizagem nas

organizações, mas mostraram que o poder explicativo de suporte à aprendizagem é menor que o de suporte à transferência. Os autores hipotetizam que isso se deve ao fato de que suporte à transferência refere-se a efeitos específicos de programas de TD&E.

Balarin et al. (2014) avaliaram a relação entre suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho, em amplitude, por meio de dados coletados em três organizações privadas de pequeno porte, relativos a sete treinamentos de baixa complexidade. A amostra foi de 83 participantes, dos quais pouco mais da metade possuía ensino superior completo. As análises aplicadas envolveram estatísticas descritivas e análises de correlação. Os resultados mostraram correlação positiva moderada entre as variáveis. Segundo as autoras, com base na literatura, era esperada uma correlação maior, o que se assemelha aos achados do estudo de Coelho Junior et al. (2008) referidos anteriormente. Diante disso, Balarin e colegas sugeriram a realização de mais pesquisas sobre suporte à aprendizagem voltadas à verificação de evidências de validade da escala correlata e melhor distinção do construto.

Coelho Junior et al. (2016) testaram empiricamente as relações preditoras entre as características da clientela, suporte à aprendizagem informal, desempenho humano e impacto do treinamento em amplitude. A pesquisa envolveu a coleta de dados em duas organizações diferentes e teve 315 participantes, a maioria com ensino médio completo. Por meio de regressão múltipla, os dados mostraram que os participantes que aplicaram o treinamento no local de trabalho tiveram melhor desempenho do que aqueles que aplicaram menos conteúdos aprendidos; as estratégias de autorregulação do desempenho, o apoio à aprendizagem informal pela liderança/supervisor e pela unidade de trabalho explicaram 49,5% da variância do impacto do treinamento em amplitude. Esses achados corroboram a literatura, reiterando a importante influência do contexto, onde se destaca o papel da liderança, para a aplicação do conteúdo aprendido após os eventos de treinamento.

O trabalho de Richter (2018) também confirmou suporte à aprendizagem como preditor de impacto do treinamento no trabalho. O autor analisou a influência de características sociodemográficas e do suporte à aprendizagem sobre o impacto do treinamento, em profundidade e em amplitude. Os dados foram coletados em uma autarquia federal brasileira. A amostra foi de 291 respondentes, gestores, com nível superior completo. O estudo abrangeu dois cursos gerenciais ofertados na modalidade a distância. Por meio de análises de regressão múltipla, os resultados encontrados mostraram que o suporte à aprendizagem foi um preditor importante de impacto do treinamento no trabalho.

Além desses estudos que analisaram suporte à aprendizagem como antecedente de impacto do treinamento, outros poucos trabalhos testaram a relação entre suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho. Destaca-se os trabalhos de Coelho Junior (2009) e Coelho Junior e Borges Andrade (2011b), relativos a uma mesma pesquisa. Os autores testaram um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual, cujas variáveis antecedentes foram características biográficas, funcionais e suporte à aprendizagem informal, medido no nível individual e de contexto, e satisfação no trabalho, de nível individual. O contexto do estudo foi o de uma empresa pública brasileira, do ramo de pesquisa agropecuária e com atuação nacional. A amostra foi de 808 participantes no nível individual, a maioria com nível superior completo, distribuídos em 45 unidades centralizadas e descentralizadas da empresa pelo Brasil. Nesse estudo, verificou-se a confirmação de percepção de suporte à aprendizagem informal, até então investigada como sendo uma variável de nível individual, como uma construção social coletiva e compartilhada pelos indivíduos nas unidades, com efeito direto significativo no desempenho no trabalho. Esse achado é destacado como o mais importante e consistente, nessa pesquisa. Os resultados encontrados mostraram que a percepção coletiva de suporte à aprendizagem informal, dos colegas, predisse desempenho.

Coelho Junior et al. (2017) testaram a relação entre suporte à aprendizagem informal, a importância e o domínio das competências profissionais, e o desempenho humano no trabalho (variável critério), no contexto de uma organização pública brasileira do poder legislativo. A amostra teve 234 participantes, profissionais da área de gestão de pessoas, dos quais 44,3% tinham nível de especialização. Por meio de regressão múltipla, os resultados mostraram que suporte à aprendizagem informal no trabalho, pelos gestores, explicou 33% da variância total na variável critério, em relação ao fator Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, confirmando-se assim como um forte preditor de desempenho no trabalho. O suporte fornecido pelos pares não contribuiu significativamente para o modelo preditivo. Dentre as sugestões para estudos futuros, os autores recomendam a aplicação da modelagem multinível na análise da influência dos fatores contextuais no desempenho humano no trabalho.

Andrade e Valentini (2020) testaram um modelo de mediação moderada das relações entre as variáveis suporte à aprendizagem informal, complexidade da tarefa, *job crafting*, inteligência e o desempenho do trabalho. A amostra teve trabalhadores de diferentes áreas, predominantemente em organizações privadas, com ensino superior incompleto e remuneração de 1 a 3 salários-mínimos. Por meio de modelagem por equações estruturais, os resultados indicaram relação significativa entre o suporte à aprendizagem informal provido por colegas e

o desempenho. Ademais, os resultados confirmaram a variável motivacional *job crafting* como mediadora da relação entre suporte à aprendizagem informal e desempenho.

Melo e Mendonça (2020) testaram o efeito mediador da variável estratégias de autoliderança na relação entre suporte à aprendizagem informal e procrastinação acadêmica. Assim, esse estudo se diferencia dos anteriores, que investigaram relações entre suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho, por analisar o comportamento de estudantes a partir da variável procrastinação acadêmica. Vale mencionar que a variável suporte à aprendizagem informal é também nomeada, neste trabalho, como ‘suporte do ambiente’. A pesquisa teve recorte transversal e uma amostra de 1.436 estudantes. Os resultados demonstraram que quanto mais os estudantes utilizavam estratégias de autoliderança, menos eles procrastinavam e menor era a influência do suporte à aprendizagem informal, tendo se confirmado o modelo proposto de mediação total.

Identifica-se que os estudos empíricos sobre o construto suporte à aprendizagem e suporte à aprendizagem informal, seguindo a definição proposta por Coelho Junior (2004, 2009), se caracterizam pelo recorte transversal e predominância de análise por meio de regressão múltipla padrão. A única pesquisa que trabalhou o construto suporte à aprendizagem informal em abordagem multinível foi a do mesmo autor (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b). Especificamente, a relação entre suporte à aprendizagem informal e desempenho de líderes não foi ainda testada, até onde esta pesquisa pôde mapear, e ainda mais em perspectiva multinível.

Com base na teoria e em evidências empíricas anteriores, define-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H 4a: Percepção individual de suporte à aprendizagem informal estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

Essa hipótese parte da premissa de que o líder que se sente, no seu ambiente de trabalho, apoiado para se desenvolver continuamente, para aprender segundo os desafios da sua prática profissional, junto aos seus pares/colegas e chefias, ou buscando outros recursos direcionados às demandas às quais precisa responder, terá mais autoconfiança, competências, autonomia, percepção de clima colaborativo no trabalho e capacidade de adaptação e de inovação. Isso contribuirá para a sua melhor autoavaliação de desempenho no seu papel profissional.

- H 4b: Percepções compartilhadas nos grupos de suporte à aprendizagem informal no trabalho estarão positivamente associadas com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

Essa hipótese parte da premissa de que percepções compartilhadas de suporte à aprendizagem, por similaridade/consenso, tornam-se, por emersão, um atributo do nível de contexto que influencia o comportamento dos indivíduos que o vivenciam. Assim, um ambiente laboral caracterizado e reconhecido coletivamente como suportivo à aprendizagem contribui para o engajamento dos seus membros em ações de aprendizagem, como um comportamento socialmente definido e esperado. Isso contribui para uma cultura organizacional de aprendizagem contínua, que faz com que aprender e aplicar o aprendido seja um processo cotidiano e natural no trabalho, colaborativo. Nesse contexto, o compartilhamento de questões e de conhecimentos integra as rotinas de trabalho e propicia o desenvolvimento das pessoas, alinhado às necessidades organizacionais, por meio das experiências junto ao grupo. Esses processos contribuirão para que, em tais ambientes, os líderes expressem melhor autoavaliação acerca do seu desempenho no trabalho, face aos ambientes onde esse atributo não seja reconhecido.

A medida de suporte à aprendizagem informal no trabalho no nível individual foi operacionalizada como uma variável de desvio do *score* individual em relação à média do grupo, ou seja, a diferença entre a percepção compartilhada e a individual, porque resulta de características do contexto, mas também de julgamentos particulares aos indivíduos (Coelho Junior, 2009). A medida de percepções compartilhadas nos grupos de suporte organizacional foi operacionalizada pela média dos *scores* individuais nos grupos.

Encerrando a apresentação das variáveis preditoras investigadas nesta pesquisa, a próxima Seção trata da variável competências de liderança no serviço público, composta a partir da integração dos referenciais de estilo de liderança como foco em pessoas e/ou resultados, liderança pública e valor público.

4.3.3 Competências de liderança no serviço público

As competências de liderança no serviço público envolvem elementos voltados aos indivíduos e à relação entre indivíduos, considerando características próprias e imperativos do contexto do serviço público. Esse construto busca abranger o desenvolvimento de líderes e em liderança, considerando as diferenças que esses termos trazem – o primeiro (líder) tem o foco nas competências individuais associadas aos papéis formais de liderança, enquanto o segundo

(liderança) busca construir redes de relacionamentos entre indivíduos que melhorem a cooperação e a troca de recursos na criação de valor organizacional, segundo uma abordagem mais compartilhada e relacional (Day, 2000). O desenvolvimento de liderança corresponde ao aumento da capacidade de um coletivo (como uma equipe ou organização) de se engajar na liderança (Day et al., 2021).

O campo de pesquisa em desenvolvimento de liderança procura compreender, prever e intervir de forma eficaz na abordagem das questões de como os indivíduos se desenvolvem como líderes e como grupos de indivíduos desenvolvem a capacidade de liderança (Day et al., 2021). Este campo é considerado como uma área de pesquisa em formação, fragmentada (Vogel et al., 2021), na qual as evidências são escassas ou contraditórias, e falta fundamentação teórica abrangente (Day et al., 2021). Trata-se de um campo que surgiu de desafios práticos reais e, mais recentemente, caminha por substancial desenvolvimento teórico (Vogel et al., 2021).

Ademais, deve-se observar que as expressões treinamento e desenvolvimento também trazem sentidos diferentes, ainda que essa distinção não seja comum nos estudos empíricos: o treinamento é voltado a melhorar a eficácia individual, da equipe e organizacional, e o desenvolvimento tem o sentido de crescimento pessoal (Aguinis & Kraiger, 2009). Ambos os termos evocam o desenvolvimento e expressão de competências.

A denominação competências de liderança no serviço público empregada nesta pesquisa tem o sentido de conhecimentos, habilidades e atitudes em aspectos considerados essenciais e distintivos da atuação em liderança na administração pública. Assim, esta pesquisa investiga a relação entre desempenho do líder no trabalho e suas práticas voltadas a accountability, cumprimento de regras, governança em rede, entrega de valor público, foco nas pessoas/relações e nos resultados (Mourão et al., 2016; Nguyen et al., 2022; Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020).

Essa concepção de competências de liderança no serviço público tem como lastro 3 construtos: liderança pública, valor público e estilos de liderança. Liderança pública é definida como “liderança administrativa em organizações públicas” (Vogel et al., 2020, p. 959). O sentido de se especificar ‘liderança administrativa’ é fazer a diferenciação (e não incorporação) das lideranças políticas. O conceito abrange os termos líderes, supervisores, gerentes ou gestores, tendo como foco a liderança na administração pública (Tummers & Knies, 2016). Desempenho no trabalho é um dos possíveis efeitos da liderança pública (Tummers & Knies, 2016).

O construto liderança pública é composto por quatro dimensões, definidas pelos papéis a serem desempenhados pelos líderes, junto às suas equipes, no trabalho com questões do setor público, manifestando comportamentos necessários para que as organizações realizem suas tarefas e tenham legitimidade (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020). Essas quatro dimensões são: accountability, cumprimento de regras, lealdade política e governança em rede (Tummers & Knies, 2016).

Observa-se que os dois primeiros fatores (accountability e cumprimento de regras) correspondem a papéis que já estavam colocados na literatura, como apreende-se da revisão de Orazi et al. (2013). Tummers e Knies (2016) identificam que os três primeiros papéis (accountability, cumprimento de regras e lealdade política) se relacionam com a autoridade racional-legal característica de sistema burocráticos, estando o terceiro (lealdade política) fundamentado também na teoria da agência (funcionários públicos e políticos têm uma relação agente-principal, na qual os primeiros realizam ações para os segundos que, por sua vez, não têm controle total sobre aqueles).

Por sua vez, governança em rede, o quarto fator, já integrava o escopo do projeto de reforma administrativa da Nova Governança Pública, que sucedeu a *New Public Management*. Essa proposta de reforma foi originada na década de 1980 em países desenvolvidos (como Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália), como uma resposta à perda de confiança dos cidadãos em relação aos governos, incorporando valores e práticas do setor privado relacionadas à competitividade e desempenho (Knies et al., 2022). Cerca de duas décadas após o início da *New Public Management*, no contexto dos países centrais do ocidente, começa-se a elaborar a *New Public Governance*, valorizando a colaboração, coprodução e governança em rede (Dunleavy et al., 2006; Knies et al., 2022). Tummers e Knies (2016) justificam a inclusão desse papel, governança em rede, dentre os essenciais que identificaram para os líderes públicos, pela proeminência de redes e da sua gestão para as organizações públicas contemporâneas. Allen e Mau (2025) sugerem que os líderes precisam romper com o pensamento fragmentado que domina vários tipos de organizações e promover uma mentalidade de interdependência, trabalhando de forma mais cooperativa e colaborativa para fornecer valor público.

Tummers e Knies (2016) consideram que os quatro papéis identificados no seu estudo poderiam ser vistos como específicos do setor público, complementando a medida de ‘liderança pública integrada’ de Fernandez e colegas, de 2010, “um dos poucos instrumentos de medição quantitativa bem desenvolvidos para a liderança no setor público” (Tummers & Knies, 2016, p. 438). O instrumento de Fernandez e colegas (2010), por sua vez, havia identificado cinco

papéis, segundo a orientação da liderança para: a tarefa, as relações, a mudança, a diversidade e a integridade. Trata-se de um instrumento de heteroavaliação. Ademais, Tummers e Knies (2016) identificam a convergência entre os construtos liderança pública, liderança transformacional e percepção de efetividade da liderança. Isso significa, segundo os autores, que um líder com alto *score* no primeiro também o deveria ser nos outros dois.

Vogel e colegas (2020) testaram uma versão reduzida da medida de Tummers e Knies (2016), que manteve as quatro dimensões do construto (accountability, cumprimento de regras, lealdade política e governança em rede). Interessante destacar que dentre os instrumentos utilizados pelos autores para testar a validade da escala reduzida de liderança pública, está uma medida de desempenho. Trata-se do instrumento apresentado por Sparrowe et al. (2001), composto por 7 itens com foco em desempenho de grupos, que abordam a qualidade e a quantidade de trabalho, a iniciativa, cooperação, pontualidade e desempenho geral dos grupos.

Apesar de originalmente relativo a grupos no estudo de Sparrowe et al. (2001), Vogel e colegas (2020, p. 963) se referem à mensuração de “desempenho dos respondentes (como autoavaliação)”, ou seja, avaliação do desempenho dos líderes por eles próprios, sem reportar possíveis adaptações nos itens. Essa medida foi usada na última etapa de teste de validade da escala reduzida de liderança pública, quando se aplicou modelo de equação estrutural multigrupo (*multi-group structural equation model* - SEM). No modelo, as quatro dimensões de liderança pública foram tratadas como variáveis independentes correlacionadas que afetavam duas variáveis resposta correlacionadas, sendo uma delas desempenho autorrelatado e, a outra, satisfação no trabalho. Essas variáveis resposta foram exemplos de efeitos dos papéis de liderança pública apontados pelos próprios Tummers e Knies (2016).

A relevância desse processo metodológico de teste empírico do instrumento conduzido por Vogel e colegas (2020) para esta pesquisa de doutorado está em evidenciar a diferença entre os construtos liderança pública e desempenho, o que já havia sido sugerido pelos próprios autores da medida original de liderança pública (Tummers & Knies, 2016). Uma vez que o objetivo desta pesquisa tem o foco sobre o desempenho de líderes no setor público, é importante identificar diferenças dessa natureza, que contribuem para melhor compreender a rede nomológica do construto de interesse. Neste caso, identifica-se que liderança pública e desempenho são construtos relacionados, mas distintos. Ou seja, não se deve tomar a medida de liderança pública como uma mensuração de desempenho do líder, estando ela mais próxima de uma medida de determinados comportamentos de liderança. O mesmo se observa em relação à medida de ‘liderança pública integrada’ proposta por Fernandez e colegas (2010).

A medida de Vogel e colegas (2020) foi testada como antecedente de desempenho no trabalho, no contexto de funcionários públicos do Paquistão (Verka et al., 2025), juntamente com as variáveis motivação para o serviço público, como mediadora, e complexidade ambiental, como moderadora. Nesse estudo, os autores aplicaram medidas de autoavaliação para desempenho no trabalho. Análises por meio de modelagem por equações estruturais mostraram efeitos positivos de liderança pública sobre o desempenho no trabalho (tendo na amostra respondentes líderes e não líderes), sendo esta relação parcialmente mediada por motivação para o serviço público. Ademais, a variável complexidade ambiental moderou negativamente (enfraqueceu) a relação positiva entre a motivação para o serviço público e o desempenho no trabalho.

É importante indicar desde já que a versão reduzida da medida de liderança no setor público apresentada por Vogel e colegas (2020) compõe a medida de competências de liderança no serviço público aplicada nesta pesquisa. Outra referência importante para a discussão contemporânea de liderança no setor público, aplicada nesta pesquisa, é a dimensão de valor público, entendido aqui como o propósito de se trabalhar para que a sociedade seja melhor e mais justa (Nguyen et al., 2022). O imperativo do valor público é reconhecido como central e distintivo do serviço público (Andersen et al., 2012), e exige uma mudança na gestão do seu desempenho no sentido de criação de valor externo (Osborne et al., 2022). O valor público trata dos impactos sociais dos serviços públicos (Osborne et al., 2022). Destacar e reforçar o valor público são tarefas necessárias na gestão pública (Nguyen et al., 2022).

Completando o referencial de competências de liderança no serviço público que é aplicado nesta pesquisa, tem-se estilos de liderança. A relação entre estilos de liderança e desempenho é reconhecida na literatura (Ployhart & Hale, 2014) e integra a própria elaboração acerca do que seja liderança, no sentido de processo de interação e influência social com vistas ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassolli et al., 2014; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Borba, 2009; Zanelli & Silva, 2008). Comumente os estudos empíricos investigam relações entre estilos de liderança e desempenho de liderados, individualmente ou em equipes (Cummings et al., 2021; Fogaça et al., 2018; Lord et al., 2017). É reconhecido que o estilo de liderança pode contribuir para as capacidades e habilidades dos funcionários e, consequentemente, para o seu desempenho (López-Cabarcos et al., 2022). Variáveis de contexto afetam essa relação.

Por exemplo, o estudo empírico de Marques-Quinteiro et al. (2021) relacionou estilo de liderança e desempenho, no nível de equipe, considerando uma variável de contexto. A pesquisa

envolveu diferentes equipes de enfermagem em dois hospitais, numa capital europeia. Os autores identificaram que até onde a liderança autêntica era adequada para promover o desempenho das equipes era algo sensível às condições do contexto, e concluíram que a eficácia da liderança autêntica depende de circunstâncias específicas. As hipóteses de que comportamentos de liderança autênticos dos líderes de equipe estariam positivamente relacionados com o florescimento e o desempenho da equipe não se confirmaram. Por sua vez, a maior ocupação diária dos leitos (variável de contexto) interferiu negativamente na relação positiva entre liderança autêntica e desempenho de equipe – quando o nível de ocupação diária dos leitos aumentava, comportamentos autênticos de liderança mostraram-se ineficazes para o bom desempenho. Com base nesses achados, os autores destacam a importância do contexto para se entender melhor a relação entre liderança autêntica e resultados relacionados ao trabalho.

As possíveis relações entre competências de liderança no serviço público e autoavaliação de desempenho pelo líder, como problematizado nesta pesquisa, parecem não ter recebido atenção nas pesquisas. Na literatura de TD&E, muitos estudos investigam impacto de treinamento (as próprias revisões da literatura publicadas regularmente sobre o tema desde a década de 1970, muitas delas revisões sistemáticas, mostram isso (Aguinis & Kraiger, 2009)). Por sua vez, a revisão integrativa apresentada nesta pesquisa identificou que nenhum dos estudos analisados trabalhou com dimensões de liderança próprias do contexto da administração pública e sua relação com desempenho do líder – foram encontrados apenas 2 estudos que analisaram os estilos de liderança situacional e transformacional/transacional no contexto de organizações públicas, um em perspectiva de autoavaliação (Riyadh et al., 2023) e outro, de heteroavaliação (Bartone, 2024). Assim, esta pesquisa pode contribuir para temas ainda pouco explorados na literatura.

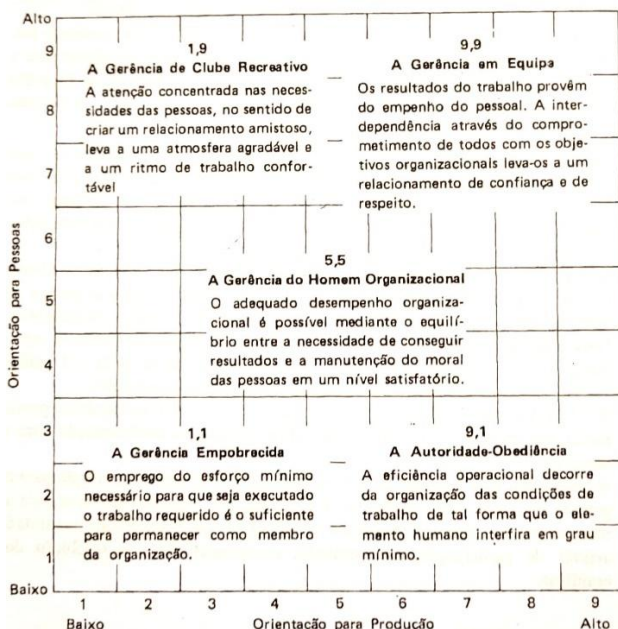
Considerando a diversidade de contextos organizacionais que esta pesquisa visou alcançar, marcados por culturas e subculturas próprias, uma abordagem de estilos de liderança que enfoque o essencial do construto, e não características mais específicas de perfis de líderes, mostra-se mais relevante (Backhaus & Vogel, 2022). Isso posto, dentre a profusão de estilos de liderança existentes na literatura e instrumentos de mensuração correlatos, a escolha neste trabalho foi pela utilização da Escala de estilos de liderança apresentada por Mourão et. al. (2016), adaptada para autoavaliação. Trata-se de uma escala baseada na teoria de Blake e Mouton, que traz duas dimensões: liderança com foco nas pessoas e liderança com foco na produção/resultados. Esse referencial se mostra adequado também quando se considera as

orientações para a liderança na Administração Pública Federal Brasileira, que têm pessoas e resultado dentre os três eixos das competências essenciais definidas (Brasil, 2021), conforme apresentado no segundo capítulo deste trabalho.

Blake e Mouton (1980) definiram liderança como a atividade de obter resultados “com e mediante pessoas”. Os autores criaram, na década de 1960, o Grid de Liderança Gerencial, que define os estilos de liderança dependendo de como o líder usa o seu poder na combinação entre a orientação para as pessoas e para a produção (considerada um indicador em relação aos objetivos da organização, à obtenção de resultados) (Blake & Mouton, 1980). Os autores frisam que “orientação para” tem o sentido de identificar a natureza e a força de premissas presentes em um determinado estilo, e não de quantificação da produção concreta (resultados) ou do comportamento real do líder para com as pessoas (Blake & Mouton, 1980). A sua teoria trata essas orientações como separadas, mas interdependentes (Cai et al., 2021; Mourão et al., 2016).

A orientação para a produção e para as pessoas definem os eixos do grid bidimensional proposto pelos autores, onde cinco estilos estão localizados, mas uma variação da combinação entre as duas orientações é possível (Blake & Mouton, 1980). O Grid Gerencial é ilustrado na Figura 7.

Figura 7
O Grid Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1980, p. 13).

A Figura 8 sintetiza a caracterização dos cinco estilos do Grid Gerencial, segundo Blake e Mouton (1980).

Figura 8

Grid Gerencial: caracterização dos estilos de liderança

Estilo	Caracterização
9,9	combina uma orientação máxima para a produção e para as pessoas, no estilo “Gerência em Equipe”, orientado para resultados de alta qualidade e quantidade alcançados por meio de participação ativa, envolvimento, comprometimento com os objetivos organizacionais e padrões de excelência; a resolução de conflitos é baseada na comunicação aberta, confiança e respeito mútuos; o trabalho em equipe e a aprendizagem em equipe são valorizados; a responsabilidade pelas metas é compartilhada.
9,1	combina uma orientação máxima para a produção a uma orientação mínima para as pessoas; se concentra em maximizar a produção por meio do exercício do poder e da autoridade, exigindo das pessoas uma relação de submissão.
1,9	combina uma orientação mínima para a produção a uma orientação máxima para as pessoas, procurando promover bons sentimentos entre colegas e subordinados.
5,5	dimensiona a produção em função do nível que as pessoas estão dispostas a aceitar; procura estar em conformidade com a maioria; equivale a um “meio do caminho” entre os estilos 1,9 e 9,1.
1,1	combina uma orientação mínima para a produção e para as pessoas, procurando fazer o mínimo suficiente para não perder a sua posição na organização.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Blake e Mouton (1980).

Os autores identificavam como estilo de liderança mais eficaz aquele com alto foco nas pessoas e na produção (o estilo 9,9 – “Gerência em Equipe”), cuja premissa estaria no vínculo entre as necessidades organizacionais de produção e as necessidades das pessoas de terem experiências de trabalho plenas e compensadoras. Reconhecem que a teoria e os conceitos da liderança 9,9 já estavam colocados nos trabalhos de K. Lewin e colegas, na década de 1930 (Blake & Mouton, 1980). Katz e Kahn (1976) também publicaram na década de 1960 estudo onde definem como as duas dimensões básicas do relacionamento líder-seguidor a direção da tarefa e o apoio socioemocional.

Destaca-se nessa abordagem a não dicotomia entre os comportamentos de liderança com foco em pessoas e em tarefas, muito presente nos estudos sobre o tema. Isso pode ser constatado na metanálise de Burke e colegas (2006), por exemplo, ainda que os seus resultados sugiram que esses dois comportamentos de liderança estão relacionados ao desempenho de equipes. Os autores recomendam, inclusive, que os líderes sejam treinados em ambos os tipos de comportamento, que contribuem e são necessários para o desempenho de equipes.

O foco simultâneo no desempenho das tarefas e no bem-estar das pessoas como o comportamento esperado da liderança é também destacado em estudos mais recentes, como em Mourão e colegas (2022). Assim, observa-se que esse referencial em liderança, apesar de não ser novo, como os próprios Blake e Mouton (1980) já reconheciam, mantém-se presente e influente.

A filiação teórica da teoria do Grid Gerencial não é um consenso, na literatura. Por exemplo, Cai et al. (2021) colocam que Blake e Mouton se opunham à abordagem situacional, que argumentava que o melhor estilo de liderança variava de acordo com o contexto específico. Por sua vez, Mourão et al. (2016) identificam que o Grid Gerencial pertence à corrente teórica de liderança contingencial/situacional. Bendassoli et al (2014) identificam a teoria de Blake e Mouton como centrada no líder.

Na leitura da segunda edição do Grid Gerencial, encontra-se que diversas condições influenciam a adoção de um “estilo gerencial dominante por uma pessoa numa determinada situação” (Blake & Mouton, 1980, p. 14). Vale frisar que, na obra dos autores, estilo gerencial tem o mesmo sentido de estilo de liderança, e a liderança é vista como um componente essencial da gerência. Quando os autores elencam as condições que influenciam os estilos de liderança, encontra-se: o fato de que muitas vezes o comportamento gerencial é determinado pela organização, por exemplo, por meio de sua cultura; a situação envolvida; os valores, crenças e personalidade do líder; a aprendizagem sobre como liderar. Ou seja, há na teoria do Grid Gerencial elementos que permitem aproximá-la da abordagem contingencial/situacional, como encontra-se em Mourão et al. (2016), assim como do enfoque sobre características/traços individuais, como no trabalho de Bendassoli et al. (2014), além da perspectiva de que a liderança é desenvolvida por meio da aprendizagem.

Entretanto, coerente com a análise de Cai et al (2021), Blake e Mouton explicitam o estilo 9,9 – “Gerência em Equipe” como o melhor, assim como sua crítica à abordagem contingencial/situacional, que tinha a flexibilidade como “preferível à aplicação constante de um determinado estilo gerencial” (Blake & Mouton, 1980, p. 180). Na sua visão, não reconhecer a existência de uma melhor maneira de exercer a liderança significava rejeitar princípios da ciência do comportamento humano. Os autores identificam o estilo que busca se ajustar às situações como um dos existentes, associado ao 5,5, no Grid, mas não como o melhor (Blake & Mouton, 1980).

Nesta pesquisa entende-se o desenvolvimento em liderança como uma variável de nível individual, relacionada aos princípios, valores e padrão de comportamento que orientam a atuação do líder, influenciada por fatores que não se restringem ao indivíduo, mas estão no seu ambiente. Esta proposta de tese argumenta que, em determinados contextos, o desenvolvimento em liderança pode ser uma característica de contexto, pelo compartilhamento de aspectos relacionados à cultura organizacional (premissas, crenças, valores, normas e comportamentos

esperados) (Schein, 2022) e possíveis trajetórias de formação em liderança semelhantes, tornando-se uma percepção compartilhada nos grupos, um atributo em nível mais elevado.

Há, nos ambientes de trabalho, expectativas quanto ao papel e atuação profissional desejadas pelas próprias organizações, relacionadas ao desempenho dos líderes. Há modelos mentais compartilhados sobre o desempenho de líderes, que influenciam seus comportamentos (Mumford et al., 2017), e ações em TD&E podem contribuir para isso (Hodgkinson & Healey, 2008), assim como a aprendizagem natural e espontânea no cotidiano de trabalho.

Isso faz com que os comportamentos socialmente aceitáveis sejam comuns e propagados, e, os não aceitáveis, marginalizados ou rechaçados. A cultura define o que se espera dos líderes formais (Schein, 2022) e determina os padrões aceitos de interação e comportamento no trabalho (Kozlowski & Klein, 2000). As pessoas apoiam estratégias de influência que se encaixam nas expectativas da cultura na qual estão inseridas (Fiske & Taylor, 2017).

Considerando isso, esta pesquisa investigou a variável competências de liderança no serviço público também como uma característica de contexto, que exercerá influência *top-down* sobre os líderes (Kozlowski & Klein, 2000). Isso significa entender que há, no nível de contexto, o desenvolvimento em liderança que é preconizado, valorizado e esperado por parte da organização em relação aos seus líderes, e ao qual estes procurarão atender.

Nesta proposta de pesquisa, entende-se que a variável desenvolvimento em liderança resulta de um processo de interação entre os níveis individual e coletivo/social, e se manifesta tanto em comportamentos individuais como sociais. Assim, considera-se que a variável desenvolvimento em liderança pode se manifestar no nível social/contextual, por emersão do fenômeno no nível individual, influenciado pelos fatores contextuais referidos. Trata-se, assim, do processo de emersão por composição convergente (Kozlowski & Klein, 2000) ou por consenso direto (Chan, 1998), a partir da vivência de um mesmo contexto e de percepções, atitudes e comportamentos socialmente compartilhados. As percepções compartilhadas nos grupos da variável competências de liderança no serviço público serão operacionalizadas pela média dos *scores* individuais nos grupos.

Isso se refletirá também em característica cultural e valorativa da atuação dos líderes em relação aos grupos e equipes de trabalho que lideram. Equipes possuem características que fazem com que a vivência compartilhada sobre o desenvolvimento em liderança do seu próprio líder/chefia seja coletiva entre seus membros, e isso pode influenciar os próprios modos de agir, o comportamento do líder, numa via de mão dupla.

Com base na teoria, define-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H 5a: Percepção individual de competências de liderança no serviço público estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

Essa hipótese tem como premissa o fato de que se atentar ao trato com as pessoas, individualmente e em equipes, e à gestão de tarefas e resultados, agir segundo os princípios de accountability e cumprimento de regras, governança em rede e entrega de valor público, é estruturante para o desempenho em liderança na administração pública. Assim, essas práticas estarão presentes na atuação de um líder que avalia bem o seu desempenho.

- H 5b: Percepções compartilhadas nos grupos de competências de liderança no serviço público estarão positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.

Essa hipótese parte da premissa de que num contexto onde o foco nas pessoas e nos resultados é o estilo de liderança preconizado, reconhecido como uma característica daquele contexto, os líderes desenvolverão este estilo no seu dia a dia de trabalho e terão melhor autoavaliação do seu desempenho. Um líder que tem essas características na sua prática provavelmente se perceberá mais suportivo e próximo aos seus liderados, assim como atento ao alcance dos objetivos visados, fatores esses relacionados ao bom desempenho em liderança. Ademais, nos contextos em que a cultura preza e valoriza a atuação do líder guiada por accountability, cumprimento de regras, governança em rede e entrega de valor público, esses princípios e valores, como normas sociais, influenciam os comportamento dos líderes, contribuindo para a sua melhor percepção quanto ao seu desempenho, por serem os comportamentos preconizados para a liderança pública.

Apresentadas as variáveis preditoras e as hipóteses que sustentam o modelo teórico hipotetizado, a próxima Seção apresenta uma síntese deste modelo no seu todo.

4.4. Modelo teórico multinível hipotetizado

A teoria e estudos empíricos sustentam a perspectiva trazida nesta Tese, de que o ambiente organizacional, quando oferece apoio e valorização ao trabalhador, quando é um contexto favorável à aprendizagem e sua aplicação no trabalho, e tem líderes com atuação coerente com princípios e valores do serviço público, foco tanto em pessoas como em resultados, influencia positivamente o desempenho individual dos próprios líderes no trabalho (Abbad, 1999; Brandão et al., 2012; Coelho Junior, 2009; Coelho Junior et al., 2017; Coelho

Junior & Borges-Andrade, 2008, 2011a; Coelho Junior & Mourão, 2011; Flores et al., 2018; Fogaça, 2018; Mourão et al., 2016; Sonnentag & Frese, 2002; Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020).

Em síntese, esta pesquisa defende a Tese de que o desempenho de líderes no trabalho resulta de fatores individuais e de contexto, sendo significativamente influenciado por percepções compartilhadas nos grupos, que geram representações e comportamentos sociais. Especificamente, defende-se que percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos, predirão o desempenho de líderes no trabalho.

No plano empírico de investigação desta Tese, foram considerados líderes que atuam em grandes organizações, mas em diferentes unidades ou subunidades, entendendo o fenômeno social como contexto-dependente e determinante do desempenho desses profissionais. São exemplos de perguntas subjacentes ao modelo teórico multinível hipotetizado: existem modos de agir entre líderes de uma mesma unidade/subunidade, que são típicos de sua atuação, mas que se diferenciam da atuação de líderes de outras unidades/subunidades na mesma macro organização? Existem padrões que são típicos da singularidade da atuação dos líderes, de fatores atribuídos ao nível individual, e existem padrões determinados por fatores do contexto organizacional? Em que esses padrões se assemelham e se diferenciam?

Os indivíduos, por meio de suas crenças, atitudes e comportamentos, e das representações sociais compartilhadas com seus pares e colegas, norteiam sua ação (Berger & Luckmann, 2014; Puente-Palacios & Albuquerque, 2014; Zanelli & Silva, 2008), e o seu desempenho no trabalho será influenciado por isso (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a; Fogaça et al., 2021; Rêgo, 2019). Compreender e testar as relações entre variáveis nesse processo, com foco em desempenho de líderes no contexto de organizações públicas brasileiras, considerando as possíveis influências e variações entre os diferentes níveis, mais e menos elevado, de grupo e individual, foi a perspectiva desta pesquisa.

Esta Tese teve como premissa que o desempenho do líder dependerá de fatores individuais, relacionados à sua reflexão/percepção sobre a sua própria atuação, sobre a sua conduta. Dependerá também de fatores contextuais, entendidos como práticas sociais coletivas que dão a orientação, mesmo que informal ou implícita, acerca dos comportamentos esperados, socialmente compartilhados. Se em dado contexto organizacional existe a percepção (humana/individual e social/coletiva) favorável sobre o suporte à aprendizagem, o apoio

irrestrito à aplicação de novos conhecimentos e habilidades às rotinas de trabalho, a alta consideração em relação a accountability, cumprimento de regras, governança em rede, valor público, e foco nas pessoas e nos resultados, provavelmente o desempenho dos líderes será melhor.

O nível de contexto é definido, nesta pesquisa, pelo agrupamento dos líderes de determinado ambiente organizacional, definido como uma unidade ou subunidade de uma grande organização, e considerando características de papéis ocupacionais (Katz & Kahn, 1976). Nesse ambiente os líderes compartilharão uma mesma estrutura institucional que envolve normas formais e informais, valores, objetivos, metas, culturas e subculturas (Schein, 2022; Zanelli & Silva, 2008). Subculturas são encontradas no contexto da administração pública (como a orientada a regras, resultados, inovação ou grupos) e podem influenciar as percepções sobre o próprio desempenho organizacional (Giacomelli et al., 2024).

Assim, é premissa desta Tese que o desempenho de líderes dependerá de fatores associados ao desenvolvimento de suas competências em liderança pública, a contribuições dos seus processos de aprendizagem formal e informal, bem como ao tipo de ambiente organizacional de trabalho (se mais propenso a mudanças na execução das rotinas e se suportivo a ações de caráter mais inovador, por exemplo) que eles promovem em suas rotinas e na relação com seus liderados. O próprio tipo de *locus* organizacional estabelecido para a realização da pesquisa empírica multinível, no contexto de duas organizações que incentivam o desenvolvimento contínuo de seus líderes e os capacitam para isso (ver Capítulo 5, sobre Método), será útil para testar a variabilidade das relações entre essas variáveis em perspectiva multinível.

As Figuras 9 e 10 representam graficamente o modelo teórico multinível hipotetizado nesta pesquisa. Trata-se de um modelo *cross-level* de determinante misto, que especifica determinantes em diferentes níveis (indivíduo e contexto/grupo) para um resultado de nível único (individual) (Kozlowski & Klein, 2000). Como dito antes, será analisada, previamente, se a realização de ações de desenvolvimento em liderança pelos líderes, oferecidas pela sua organização de trabalho, isto é, se o fato de os líderes terem realizado ou não essas ações estará associado a diferenças significativas nas suas autoavaliações de desempenho (Hipótese 1).

O modelo representado nas Figuras 9 e 10 tem como premissa que comportamentos sociais coletivos e crenças compartilhadas, assim como percepções individuais relativas a suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, predirão

o desempenho de líderes no trabalho. Isso significa que contextos laborais nos quais existe uma característica social de valorização e apoio ao líder, à aprendizagem compartilhada, onde as pessoas manifestam comportamentos colaborativos, onde há um modo de funcionamento definindo pelo foco do líder nas pessoas e nos resultados, accountability, cumprimento de regras, governança em rede e valor público, os líderes perceberão o seu desempenho de forma melhor do que em ambientes organizacionais onde isso não acontece, onde estes fatores não sejam percebidos como características daquele contexto.

Figura 9

Modelo teórico multinível de predição de desempenho do líder no trabalho – versão sintética

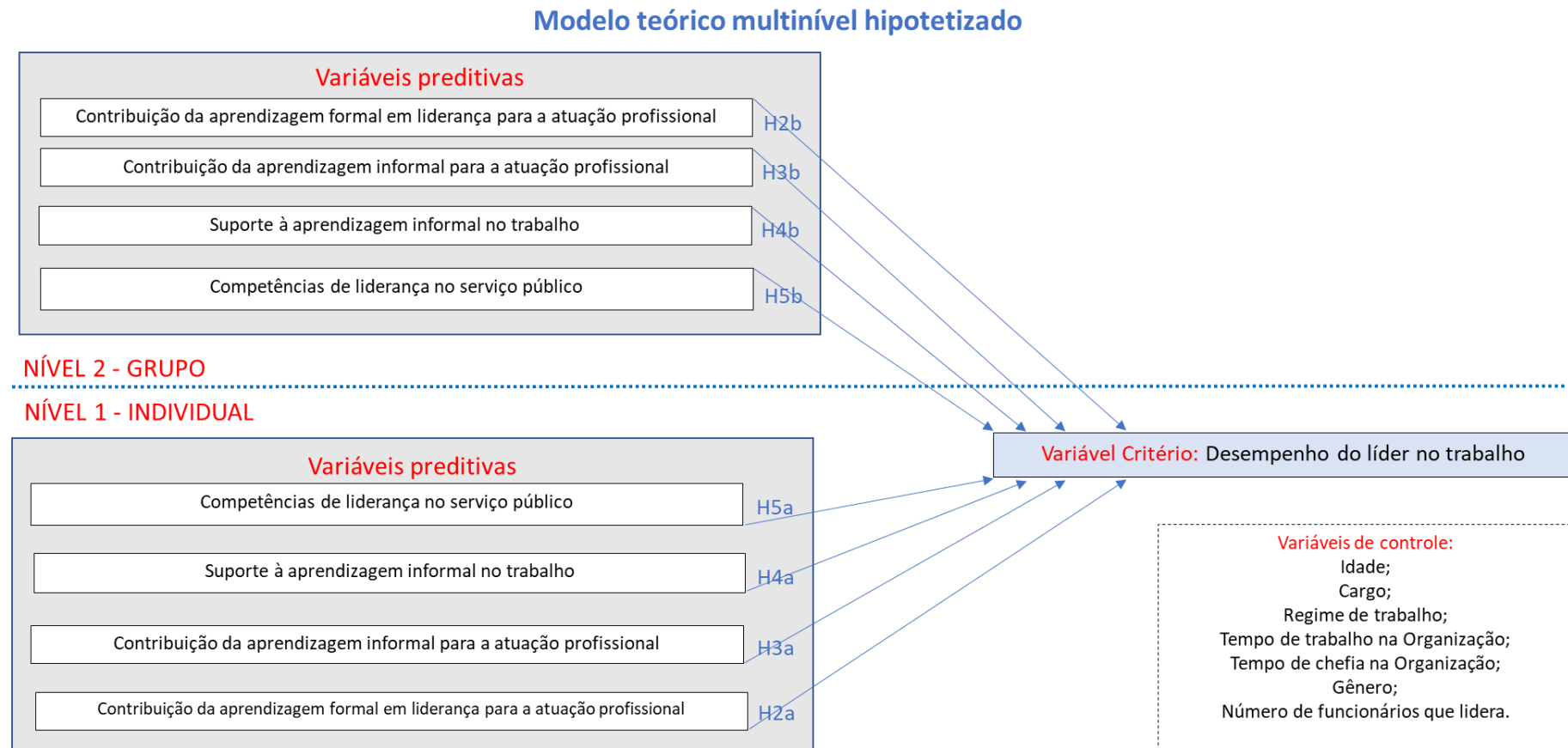
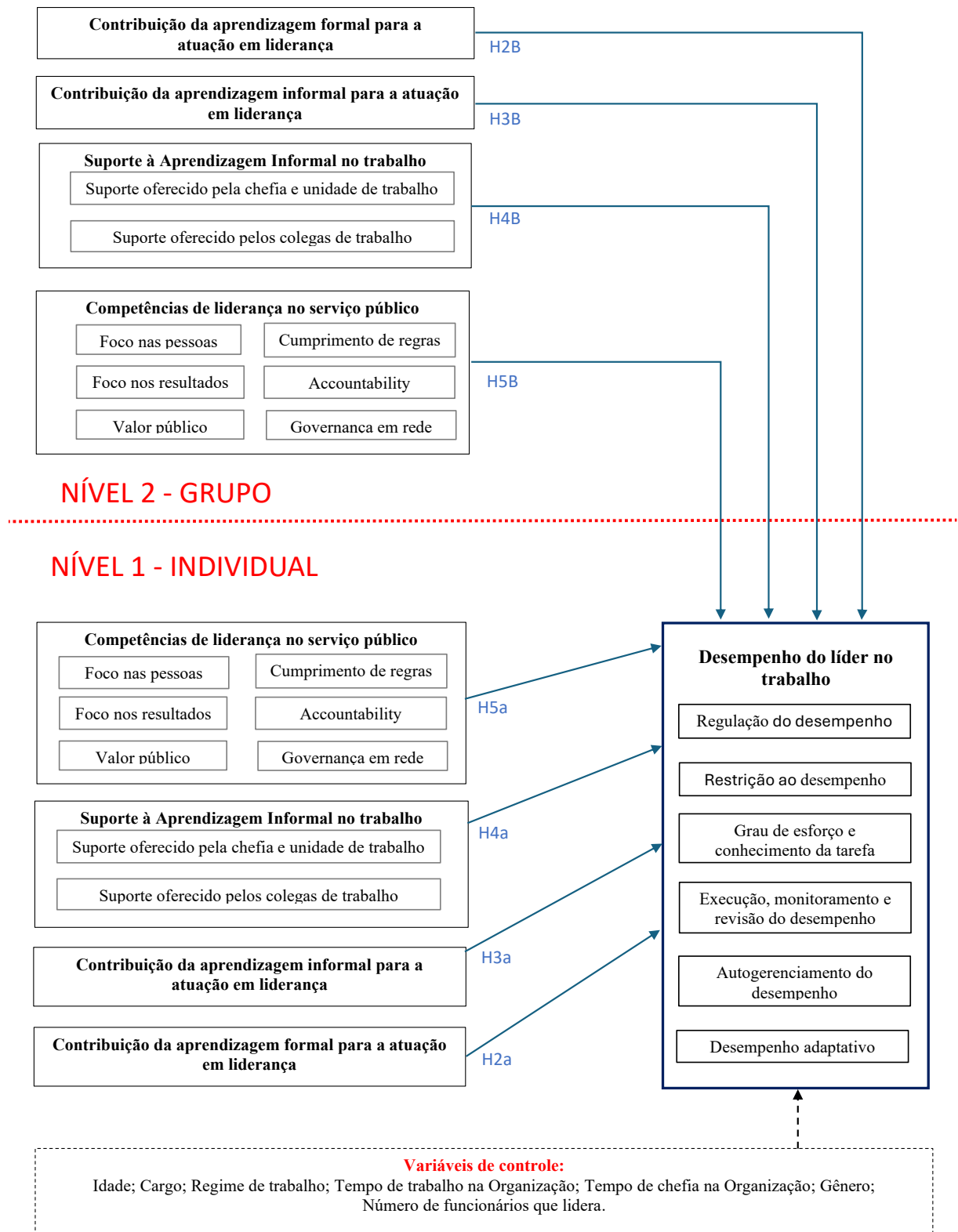


Figura 10

Modelo teórico multinível de predição de desempenho do líder no trabalho – versão detalhada



Esse modelo se apoia no pressuposto de que, num mesmo contexto organizacional (aqui entendido como unidades ou subunidades de uma determinada organização), crenças, valores, atitudes e comportamentos são compartilhados e influenciados por aqueles que pertencem a um mesmo grupo. Dessa forma, as percepções dos indivíduos não são isoladas dos outros com quem compartilham elementos da sua experiência de trabalho, havendo processos coletivos de cognição social. Esses processos influenciam comportamentos, o que sustenta a perspectiva socialmente compartilhada para os construtos que compõem as variáveis preditoras do modelo teórico multinível hipotetizado nesta pesquisa.

Isso significa entender que um grupo de líderes de uma unidade ou subunidade de determinada organização têm percepções comuns acerca de competências de liderança no serviço público, suporte à aprendizagem informal no trabalho, e contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação em liderança. Esses líderes podem ter participado de um mesmo programa/curso de desenvolvimento em liderança, vivenciam a mesma cultura organizacional, atuam visando as mesmas metas definidas para aquela unidade ou subunidade organizacional, e sob as mesmas normas, regimentos e estratégias. As suas percepções influenciam o seu comportamento, o seu desempenho no trabalho. Essas mesmas variáveis, no nível de percepções individuais, também influenciam o desempenho do líder. Mensurar o poder preditivo dessas variáveis explicativas, em seus diferentes níveis de análise e em possíveis interações *cross level*, para o fenômeno de interesse, é o que a análise multinível possibilita.

A próxima Seção apresenta um resumo das definições constitutivas e operacionais das variáveis que compõem o modelo teórico multinível hipotetizado.

4.5 Síntese das definições constitutivas e operacionais das variáveis que compõem o modelo preditivo hipotetizado

Variável critério – Nível individual:

Desempenho individual do líder no trabalho

Entendido aqui como o comportamento do indivíduo no trabalho relacionado com as suas tarefas e responsabilidades, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo e relevante para o cumprimento de objetivos e metas organizacionais (Coelho Junior et al., 2017, 2010b; Sonnentag & Frese, 2002). É associado a fatores de nível individual (querer fazer), variáveis

relacionadas à tarefa (saber fazer) e relacionadas ao contexto (poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho) (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011a).

O desempenho individual do líder corresponde, neste estudo, ao desempenho em liderança, definido como o comportamento manifesto pelo indivíduo nos seus processos de interação e influência social com vistas ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassolli et al., 2014; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Borba, 2009; Zanelli & Silva, 2008).

Foi mensurado, no nível individual, pela medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (Coelho Junior et al., 2010), aplicando-se as suas cinco dimensões (Regulação do desempenho; Restrição ao desempenho; Grau de esforço e conhecimento da tarefa; Execução, monitoramento e revisão do desempenho; e Autogerenciamento do desempenho), acrescida da medida de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015). Foi inserida ainda a pergunta: “Numa medida de 1 a 10, em que 1 é péssimo e 10 é excelente, avalie o seu desempenho como líder nos últimos 6 meses.”

Variáveis preditoras:

Contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança

Trata-se da percepção, pelos indivíduos, do quanto a sua participação nas ações de TD&E em liderança, oferecidas pelas suas próprias organizações de trabalho, contribui para a sua atuação em liderança.

Foi mensurada, no nível individual, com a pergunta: "Numa medida de 1 a 10, em que 1 é nada e 10 é muito, avalie o quanto a sua participação nas ações de capacitação em liderança oferecidas pela sua Organização contribui para a sua atuação profissional".

No nível de grupo, foi calculada a média das percepções individuais.

Contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança

Trata-se da percepção, pelos indivíduos, do quanto a sua aprendizagem informal no trabalho, que ocorre de forma natural e espontânea no seu dia a dia, e não a partir de ações formais de educação promovidas pela sua organização de trabalho, contribui para a sua atuação em liderança.

Foi mensurada, no nível individual, com a pergunta: " Numa medida de 1 a 10, em que 1 é nada e 10 é muito, avalie o quanto a sua aprendizagem natural e espontânea, no seu dia a dia de trabalho, independente de cursos, treinamentos e outras atividades formais de capacitação, contribui para a sua atuação profissional."

No nível de grupo, foi calculada a média das percepções individuais.

Suporte à aprendizagem informal no trabalho

É uma variável de contexto relativa ao apoio provido aos indivíduos, por seu pares, colegas e chefias, para a aquisição informal de conhecimentos e habilidades, e a sua aplicação nas tarefas e rotinas organizacionais (Coelho Junior, 2009). O foco da variável é o quanto colegas e chefias incentivam ou restringem iniciativas de aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior & Mourão, 2011).

Foi mensurada pela medida Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior, 2009), aplicando-se a sua versão originalmente bifatorial: Suporte oferecido pela chefia e unidade de trabalho, e Suporte oferecido pelos colegas de trabalho.

Foi agregada, pela média, para a sua mensuração no nível de grupo. O estudo de Coelho Junior (2009) testou e confirmou a percepção de suporte à aprendizagem como uma variável de nível mais elevado. No nível individual, foi operacionalizada como uma variável de desvio do *score* individual em relação à média do grupo, ou seja, a diferença entre a percepção compartilhada no grupo e a individual.

Competências de liderança no serviço público:

É uma variável de nível individual, que corresponde, neste estudo, aos comportamentos que os líderes manifestam quanto a accountability, cumprimento de regras, governança em rede, valor público e estilos de liderança (Mourão et al., 2016; Nguyen et al., 2022; Vogel et al., 2020).

Foi mensurada com uma medida composta a partir de três escalas já publicadas:

- Estilos de liderança (Mourão et al., 2016), adaptada para autoavaliação. Trata-se de uma escala baseada na teoria de Blake e Mouton, que traz duas dimensões: liderança com foco nas pessoas e liderança com foco na produção/resultados.
- *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020), após retro tradução e adaptação para autoavaliação, aplicando-se três fatores - *Accountability leadership*, *Rule-following leadership* e *Network governance leadership*.
- *Public Values-Focused Transactional Leadership* (Nguyen et al., 2022), após retro tradução e adaptação para autoavaliação, aplicando-se apenas o fator relativo a valor público.

As percepções compartilhadas nos grupos da variável foram operacionalizadas pela média dos *scores* individuais nos grupos, como a teoria valida para esse tipo de emersão (Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

No nível menos elevado foi considerado o próprio *score* individual.

Unidade de agrupamento:

Grupo: líderes de determinado ambiente organizacional, definido por uma unidade ou subunidade de uma grande organização e considerando características de papéis ocupacionais (Katz & Kahn, 1976).

Variáveis de controle: Idade; Cargo; Regime de trabalho; Tempo de trabalho na Organização; Tempo de chefia na Organização; Gênero; Número de funcionários que lidera.

4.6 Relações entre as variáveis previstas no modelo

O modelo teórico hipotetizado, representado graficamente nas Figuras 9 e 10, traz relações diretas e lineares, intranível e entre níveis. Nesse modelo, cada dimensão que compõe as variáveis foi tratada como uma variável. Isso levou à testagem do modelo hipotetizado como diferentes submodelos, de modo a se verificar a influência das variáveis preditoras sobre cada uma das dimensões da variável critério, desempenho do líder no trabalho.

As relações intranível são aquelas que ocorrem entre as variáveis no nível individual. Assim, como enunciado nas hipóteses, o esperado foi encontrar relação direta e positiva entre cada uma das variáveis preditoras (contribuições das aprendizagens formal e informal à atuação em liderança, suporte à aprendizagem informal no trabalho e competências de liderança no serviço público), em nível individual, e a variável critério desempenho do líder no trabalho.

As relações entre níveis, nesse modelo, são aquelas que ocorrem entre o nível de grupos e o individual. Como enunciado nas hipóteses, o esperado foi encontrar relação direta e positiva entre cada uma das variáveis preditoras no nível mais elevado, de grupos (contribuições das aprendizagens formal e informal à atuação em liderança, suporte à aprendizagem informal no trabalho e competências de liderança no serviço público), e a variável critério desempenho do líder no trabalho, no nível individual.

Além disso, possíveis relações de interação entre variáveis preditoras de níveis diferentes (*cross-level*) foram testadas, conforme a referência de análise multinível seguida nesta pesquisa – os 5 passos apresentados por Hox , em 2002 (Coelho Junior & Borges-

Andrade, 2011a; Hox, 2002; Puente-Palacios & Laros, 2009). O objetivo das análises de interação *cross-level* é verificar se a natureza ou força da relação entre duas variáveis de nível inferior muda em função de uma variável de nível superior (Aguinis et al., 2013).

O próximo Capítulo apresenta o método da pesquisa realizada visando alcançar os objetivos que foram definidos.

5. MÉTODO

Neste Capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos por meio dos quais esta pesquisa foi operacionalizada, tendo em vista o alcance dos objetivos definidos. Inicia-se pelo delineamento da pesquisa, com a sua caracterização mediante a adoção de método misto e perspectiva multinível. Em seguida, são descritos os contextos organizacionais onde a pesquisa foi aplicada, os procedimentos de coleta e de análise de dados.

5.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa, empírica, classifica-se como confirmatória (Gil, 2021), pois objetivou testar o efeito de variáveis individuais e de contexto na predição da variável critério, desempenho individual no trabalho, conforme as hipóteses apresentadas anteriormente. Além disso, esta pesquisa visou aprofundar a compreensão do fenômeno de interesse nos contextos investigados. Para isso, adotou-se métodos mistos em estratégia explanatória sequencial, Qual→QUAN→Qual, na notação de Creswell (2010).

Assim, foram realizadas etapas de pesquisa qualitativas e quantitativa em tempos diferentes e sequenciais: uma primeira etapa de coleta e análise de dados qualitativos, que subsidiou a próxima etapa, quantitativa e com maior peso no conjunto; e a terceira etapa de coleta e análise de dados qualitativos, com o objetivo de melhor explicar e interpretar os resultados da etapa anterior, quantitativa (Creswell, 2010).

Na primeira etapa foram levantados e analisados dados oriundos de entrevistas e pesquisa documental que permitiram melhor conhecer as organizações onde os dados seriam coletados e verificar a coerência da problematização trazida nesta Tese às mesmas. A segunda, de natureza quantitativa, com caráter explicativo/inferencial em torno das hipóteses apresentadas e justificadas, e teve a coleta de dados por *survey online* respondido por líderes. Após as análises estatísticas dos dados, foi realizada a terceira etapa da pesquisa, qualitativa, visando aprofundar e complementar a compreensão sobre os resultados encontrados acerca do fenômeno de interesse. Nessa etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados das duas organizações que constituíram os contextos empíricos desta pesquisa. Em todas as etapas de coleta de dados, a participação dos indivíduos foi livre e esclarecida, garantindo-se a sua não identificação na apresentação dos resultados.

Com essa estratégia de pesquisa, almejou-se a triangulação entre métodos e fontes, por complementaridade, para uma compreensão mais apurada e aderente à realidade do fenômeno em estudo (Creswell, 2010; Minayo et al., 2005; Santos et al., 2020) – o desempenho de líderes

em duas diferentes e grandes organizações públicas brasileiras, presentes em todo o território nacional. A triangulação de métodos e fontes contribui também para o controle de vieses de método comum, possibilitando que se identifique não só convergências, mas também divergências entre os dados oriundos das diferentes métodos, fontes e momentos de coleta (ainda que dentro de um recorte temporal transversal) (Spector, 2019).

5.2 Etapas qualitativas

A primeira etapa qualitativa foi estruturante para a pesquisa e teve dois componentes principais: i) o levantamento de informações para identificação das organizações que poderiam constituir-se nos contextos empíricos do estudo; ii) o levantamento de dados sobre as ações de desenvolvimento gerencial/em liderança de cada uma dessas organizações.

Essa etapa teve como procedimentos de coleta de dados a realização de pesquisa documental e entrevistas com líderes e técnicos de três diferentes organizações públicas brasileiras. Foram analisados documentos como planos estratégicos, relatórios de gestão, portarias e notícias divulgadas pelas próprias organizações. O foco dessa coleta inicial de dados foi voltado à caracterização dos possíveis lócus de pesquisa, estimativa do tamanho e do desenho amostral, e verificação da adesão da problematização proposta aos diferentes possíveis contextos empíricos de pesquisa. Ao final, foi viabilizada a aplicação da pesquisa em duas dessas organizações.

Ademais, na terceira etapa da pesquisa, após a coleta e análise de dados quantitativos, novas entrevistas semiestruturadas foram feitas com líderes e liderados das duas organizações onde a pesquisa foi aplicada, com o objetivo de aprofundar a análise e compreensão dos resultados quantitativos encontrados na segunda etapa. Os participantes dessas entrevistas foram selecionados intencionalmente (Creswell, 2010) e por critério de acessibilidade. Essa última etapa qualitativa foi realizada entre fevereiro e abril de 2025.

Na Organização A, foram entrevistados 6 líderes (de quatro diferentes unidades de agrupamento/subunidades da Organização) e 4 liderados (de 3 diferentes unidades de agrupamento/subunidades da Organização, sendo que em 3 destas unidades entrevistou-se também líderes). Essas entrevistas na Organização A tiveram uma duração média de 22 minutos; na Organização B, foram entrevistados 2 respondentes com cargo de chefia no presente, 3 respondentes que já foram chefes antes e 3 liderados, somando a participação de integrantes de 8 diferentes unidades de agrupamento. As entrevistas na Organização B tiveram

uma duração média de 30 minutos. Os roteiros das entrevistas para cada perfil de respondente, nas duas organizações, são apresentados nos Apêndices C a I.

Sobre a transcrição das entrevistas realizadas nessa terceira etapa aplicou-se a técnica de análise de conteúdo com categorização à priori (Bardin, 2016), definida segundo o modelo teórico hipotetizado nesta pesquisa. Parte dos dados qualitativos coletados na terceira etapa (qualitativa) são apresentados a seguir, por comporem a caracterização dos contextos empíricos investigados.

5.2.1 Contextos empíricos

O modelo teórico multinível de predição de desempenho individual de líderes foi testado em duas diferentes organizações públicas brasileiras, identificadas aqui como Organização A e Organização B. Essas organizações atuam em diferentes segmentos e possuem estruturas organizacionais distintas, o que possibilita observar o comportamento do modelo multinível proposto diante das peculiaridades de cada uma.

A escolha dessas organizações se justifica pelos seguintes critérios: terem unidades em diferentes localidades do país, o que aumenta o interesse considerando a abordagem multinível, uma vez que um dos seus pressupostos é a variância no fenômeno de interesse resultante de diferentes contextos; terem ações próprias de TD&E em liderança, consideradas como estratégicas; e por acessibilidade e conveniência, o que contribuiu para a viabilidade da pesquisa (Zickar & Keith, 2023).

Organização A

Voltada à atuação no âmbito da justiça, em diferentes áreas, a Organização A tem unidades de âmbito geral/nacional, regional e municipal, que somam mais de uma centena. Os servidores que atuam nessa organização se dividem entre áreas de gestão (que tem os cargos de Técnico e Analista) e finalística (Procuradores). O desenvolvimento de pessoas e a disseminação de conhecimentos visando ao melhor desempenho estão presentes no plano estratégico 2023-2030 dessa Organização. Especificamente, o ‘percentual de líderes e substitutos desenvolvidos pelo Programa de Desenvolvimento Gerencial’ é um dos seus indicadores estratégicos. Há, desde 2019, uma área específica voltada ao desenvolvimento de gestores/de lideranças na estrutura da Organização A, vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas.

A Organização A tem ações próprias voltadas ao desenvolvimento em liderança. São ações de aprendizagem e desenvolvimento que integram o seu Programa de Desenvolvimento Gerencial. Esse programa foi instituído em maio de 2019 e, a partir do final de janeiro de 2024, passou a ser denominado Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Os seus princípios orientadores são: Alinhamento estratégico; Autoliderança; Diversidade e inclusão; Colaboração; Sustentabilidade; Liderança Humanizada; Autonomia e confiança; Aprendizagem contínua; Orientação para pessoas e resultados; Comunicação assertiva e escuta ativa.

O Programa é destinado a Procuradores, servidores ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança de chefia e que possuam ao menos um servidor subordinado, e seus substitutos. Para além desses profissionais, parte dos cursos autoinstrucionais, sem limitações de vaga, é ofertada a todos interessados. Assim, o público-alvo preferencial do Programa, segundo dados de janeiro de 2024, era de 805 Procuradores, 649 chefes e 526 substitutos.

As ações do Programa são planejadas de forma integrada, voltadas a desenvolver competências de liderança identificadas como necessárias pela gestão da Organização A. As ações se integram no “Ciclo da Liderança”, que traz a ideia de que o desenvolvimento em liderança é um processo composto por comunicação, autoliderança, planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria.

Segundo informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, as competências de liderança trabalhadas nas ações dentro desse ciclo foram identificadas por meio de diferentes canais: avaliação das necessidades de treinamento, pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho realizadas na Organização A em 2015 e 2018, e mapeamento das competências gerenciais realizado entre 2014 e 2015. A partir da junção dessas observações, entre 2015 e 2019 foram criados “cursos esparsos sobre liderança” (P5). E, em 2019, houve a regulamentação do Programa de Desenvolvimento Gerencial, quando se teve “esse tema inserido na agenda nacional estratégica” (P5).

O mapeamento das competências gerenciais realizado entre 2014 e 2015 definiu um conjunto de 24 competências distribuídas nos seguintes temas e grupos (Figura 11).

Figura 11*Organização A: Competências gerenciais mapeadas (2014-2015)*

Áreas/temas	Grupos de Competências
Resultados e desempenho	Gerenciamento de desempenho e sistema de feedback; Impacto positivo das ações para os objetivos estratégicos; Sistema de retribuições pelo desempenho e reconhecimento profissional.
Gerenciamento de equipes	Gestão participativa e trabalho em equipe; Liderança e condução das equipes; Equidade.
Aprendizagem organizacional	Desenvolvimento continuado da equipe; Gestão de programas de aprendizagem.
Relacionamento com os públicos externo e interno	Gestão política/articulação.
Gestão do conhecimento	Comunicação
Qualidade de vida no trabalho	Gestão do clima organizacional; Gerenciamento de conflitos; Promoção da qualidade de vida no trabalho.
Modernização e desburocratização	Otimização de processos e procedimentos.
Sucessão	Capacitação para futuros líderes/gestores
Gestão pública	Conhecimento dos procedimentos e rotinas administrativas; Distribuição planejada de recursos.

Em relação à avaliação das necessidade de treinamento, as entrevistas revelaram que “durante alguns anos, foi aplicada a escala do professor Borges-Andrade de índice de prioridade de treinamentos, onde as pessoas analisavam (...) domínio e importância de cada tema” (P5), para que se obtivesse “o índice de prioridade daquele tema em relação a treinamento” (P5). Todos os servidores eram convidados a responder à pesquisa, sem distinção se o respondente era chefia/líder ou subordinado – “era um questionário para toda a *Organização A*” (P5).

Em um segundo momento, mais próximo da regulamentação do Programa, se “deixou de aplicar esse instrumento” e já se tinha as competências gerenciais mapeadas. Então, se “começou a aplicar uma autoavaliação em relação às competências gerenciais (...) e, concomitantemente, uma avaliação dos subordinados em relação à chefia imediata em relação a essas mesmas competências gerenciais” (P5).

Com isso, a área de desenvolvimento gerencial pôde identificar as competências gerenciais com mais lacunas, visando estabelecer uma priorização: “das 24 competências gerenciais em que acontecia autoavaliação e avaliação pelos subordinados, as top 5 eram as mesmas para os 2 grupos, o que mostrava (...) realmente um caminho de priorização. Elas coincidiam entre os grupos. Às vezes uma indo em primeiro lugar e no outro grupo em terceiro, mas elas se mantinham nas 5 competências que seriam prioridades” (P5).

A partir do que esse mapeamento e avaliação mostrou em termos de lacunas de competências foram definidas as temáticas dos cursos ofertados no Programa de

Desenvolvimento Gerencial. Procurou-se que “os cursos sejam o mais alinhados possível a (...) situações que as pessoas enfrentam. (...) são cursos que foram alimentados também por exemplos que a própria equipe de desenvolvimento gerencial ia escutando a partir das vivências que tinha e das relações com as lideranças. (...) Alguns ficaram mais teóricos, outros, conseguem trazer melhor esse exemplo” (P5).

Segundo o portfólio de cursos da Organização A, publicado em 2023, eram oferecidos 8 cursos EaD autoinstrucionais, que variavam de 20h a 40h. Desses cursos, 2 foram feitos exclusivamente por servidores da própria Organização A; 1 envolveu servidor interno e profissional externo; 3 foram desenvolvidos por empresas; e 2 por uma servidora de outro órgão público também com atuação no âmbito da justiça. A Figura 12 apresenta dados básicos dos cursos em liderança oferecidos pela Organização A:

Figura 12

Organização A: Cursos em liderança – oferta própria

Organização B			
Curso	Modalidade	Carga horária	N egressos*
Liderança - um ponto de partida	EaD Autoinstrucional	40h	164
Introdução à comunicação não violenta	EaD Autoinstrucional	20h	205
Comunicação não violenta para lideranças	EaD Autoinstrucional	20h	26
A ciência da felicidade e o bem-estar no trabalho	EaD Autoinstrucional	20h	158
Inteligência emocional e social no liderar	EaD Autoinstrucional	20h	110
Acordo de trabalho: uma bússola para lideranças e equipe	EaD Autoinstrucional	20h	110
Feedback	EaD Autoinstrucional	30h	58
Novas ferramentas tecnológicas de gestão	EaD Autoinstrucional	20h	153

** No biênio 2022-2023.

Obs.: No segundo semestre de 2024 foi inserido um novo curso, sobre gestão de conflitos, no Portfólio do Programa.

Esses são cursos predominantemente voltados a competências intra e interpessoais (*soft skills*), que trabalham “principalmente a informação” (P5). Para algumas temáticas foram realizadas oficinas posteriores onde se “conseguia acrescentar (...) demonstrações e (...) prática” (P5). A partir dos dados coletados por entrevista e de informações apresentadas no Relatório do Programa para o período de 2019 a 2023, identifica-se que na sua concepção, os cursos são vistos como um meio para se oferecer o acesso a conhecimentos básicos nos principais temas identificados como prioritários para treinamento em liderança na Organização A, com flexibilidade e autonomia ao aprendiz, por serem em formato EaD autoinstrucional.

A proposta do Programa é que, depois desse nível de informação, as competências continuem sendo desenvolvidas por meio de outras ações que possibilitem a demonstração, prática e simulação, como em oficinas temáticas, cujo pré-requisito de participação é o servidor ter feito previamente o curso sobre aquela temática. A própria Organização A já identificou que “a oferta de cursos não era suficiente, sendo fundamental fornecer suporte concreto à atuação das lideranças de maneira contínua” (trecho extraído do Relatório do Programa para o período de 2019 a 2023). Até o final de 2024, foram realizadas 3 oficinas temáticas. As oficinas “eram pelo Teams, telepresenciais, ao vivo, (...) com exercícios práticos, muitas divisões em sala, muitas em grupos menores, simulações, na modalidade online síncrona” (P5).

Segundo a regulamentação do Programa vigente até o final de janeiro de 2024, era obrigatória, a cada dois anos, a participação dos servidores titulares de cargos em comissão ou funções comissionadas de chefia e com ao menos um servidor subordinado, e dos respectivos substitutos, em ao menos 10 horas de capacitação no âmbito do Programa. Sendo assim, dentre os servidores que ocupassem posições formais de liderança, apenas a participação dos Procuradores no Programa não era obrigatória.

Entretanto, desde fevereiro de 2024, uma nova regulamentação definiu como “fortemente recomendada” a participação do público-alvo em ao menos trinta horas anuais em atividades do Programa, excluindo assim a obrigatoriedade para parte do público-alvo antes vigente. Essa regulamentação mais recente definiu também incentivos à participação nas ações do Programa, como a possibilidade de isso ser um diferencial em processos seletivos, nomeações para cargos em comissão ou designações para funções comissionadas, participação em programas de aprendizagem e concessões de licença para capacitação.

Entre 2019 e o início de 2022, o Programa foi constituído pelos cursos (sendo, desde 2020, apenas cursos à distância e telepresenciais e, desde 2022, autoinstrucionais). A partir de 2022, ele passou a contar com um repositório com publicações (“pílulas de conhecimento”, *e-books* e cartilhas); em 2023, foram criadas ações de desenvolvimento (para ampliar e apoiar a aplicabilidade de competências de liderança, foram disponibilizados atendimentos individuais telepresenciais com até 2 horas de duração no qual líderes podem apresentar questões pontuais e receber orientações de integrantes do Programa; encontros telepresenciais interativos aberto a todos os servidores; e encontros telepresenciais interativos voltados exclusivamente a ocupantes de cargos de liderança). Outra ação desenvolvida a partir de 2023 é o reconhecimento público das pessoas com maior carga horária em cursos do Programa e das unidades com maior adesão a ele. Também em 2023 estavam em desenvolvimento outras ações voltadas ao suporte

a líderes, como “tira-dúvidas”, consultoria interna para análise aprofundada de problemas e formação de rede colaborativa.

Num período de dois anos, entre 2019 e 2021, concluíram 10h ou mais de ações de capacitação do Programa de Desenvolvimento Gerencial 614 servidores do seu público-alvo preferencial – 84 Procuradores, 358 chefes e 172 substitutos de chefias (dados do Relatório de Gestão relativo ao período); em 2022, foram 195 servidores; e, em 2023, 759 servidores – 222 Procuradores, 320 chefes e 217 substitutos de chefias (dados do Relatório do próprio Programa). Especificamente quanto às ações de desenvolvimento criadas a partir de 2023, incluídas nesses números de participantes, observa-se que elas atingiram o seguinte número de participantes desde aquele ano: 3 líderes nos atendimentos individuais telepresenciais; 218 pessoas nos encontros telepresenciais interativos aberto a todos os servidores (3 encontros); 56 participantes nos encontros telepresenciais interativos voltados exclusivamente a ocupantes de cargos de liderança (5 encontros); e 15 líderes nas reuniões por videoconferência voltadas à análise e busca de soluções para os desafios enfrentados pelos próprios participantes, divididos em duas turmas do evento realizadas em 2024.

Quanto à avaliação das ações realizadas no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial da Organização A, elas têm a natureza de avaliações de reação, sendo aplicadas ao final de cada ação – para os cursos, é uma avaliação estabelecida pela área de treinamento da Organização; para as ações de desenvolvimento, são realizadas avaliações específicas formuladas pela Seção de Desenvolvimento de Lideranças. Em 2019, quando houve a institucionalização do Programa, a média geral das avaliações foi de 8,84 e, em 2023, foi de 9,66 (de um total de 10,00).

É importante observar que em 2024 houve a revisão e atualização das competências na Organização A, comuns e gerenciais, sendo que essas últimas foram definidas de forma mais alinhada ao seu Programa Desenvolvimento de Lideranças. Como resultado, foram definidas 22 competências, organizadas com base no Ciclo de Liderança que estrutura o Programa. Esse conjunto passou a ser designado como Competências de Liderança e Gestão, abrangendo: Autodesenvolvimento; Visão sistêmica; Liderança de equipes; Acordo de trabalho; Distribuição de tarefas; Delegação; Suporte; Sucessão; Feedback; Diversidade e inclusão; Colaboração; Mediação de conflitos; Atenção à saúde mental; Resolução de problemas; Gestão de recursos; Responsabilidade socioambiental; Condução de equipes híbridas; Avaliação de desempenho; Melhoria de processos; Aprendizagem contínua; Inovação; Comunicação assertiva.

A seguir é apresentada a caracterização da Organização B.

Organização B

Trata-se de uma organização da administração pública federal voltada à segurança pública, com múltiplas frentes de atuação. Com atuação em todo o território nacional, a Organização B tem unidades centrais (localizadas em Brasília), estaduais (em todos os estados da Federação e no Distrito Federal) e municipais, que somam aproximadamente duas centenas ao todo. Os servidores que atuam nessa organização se dividem entre áreas de gestão/suporte (carreira administrativa, que envolve agentes administrativos e outros diversos cargos como psicólogos e técnico em assuntos educacionais) e finalística (carreiras policiais, na qual estão incluídos os cargos de delegado, perito criminal, escrivão, agente e papiloscopista). Em junho de 2024, a Organização B tinha 1820 cargos de chefia ocupados.

O tema liderança vem ganhando força na Organização B, o que pode ser identificado nos seus planos estratégicos: dentre os projetos estratégicos da Organização no biênio 2021-2023 está a “Formação e Capacitação Continuada de Gestores”; já o seu Planejamento Estratégico 2024-2027 tem “Gestão e Liderança” como um dos seus pilares estratégicos/eixos prioritários, e apresenta o impacto do seu Programa de Desenvolvimento de Lideranças dentre seus resultados-chave (*key-results* – KRs) relativos ao objetivo de transformar a Organização em uma instituição orientada por estratégia e governança. Importa salientar que impacto, nesse resultado-chave, foi tratado como alcance das ações de treinamento (número de servidores treinados), o que difere do conceito de impacto de treinamento na literatura de TD&E.

Coerente com essa maior importância que vem tendo na Organização B, o tema liderança se destaca dentre os principais problemas diagnosticados durante a elaboração do seu último planejamento estratégico (para o ciclo 2024-2027), em 2023. Nesse processo foi ressaltada, por exemplo, a falta de treinamento/capacitação em gestão e liderança; a alta rotatividade das chefias e descontinuidade em projetos; e gestores com perfil inadequado. Diante disso, um dos 12 programas estratégicos definidos pela Organização foi elaborar e implementar um amplo programa de formação contínua de líderes e gestores, envolvendo um programa de mentoria para novos chefes e líderes.

A Organização B tem, em sua estrutura, uma unidade voltada à educação corporativa. Mas não havia ainda na Organização, até 2023/2024, um programa estruturado e específico de desenvolvimento de lideranças. Em documento da Organização do final de 2022, relativo à governança, foi explicitada a falta de diretrizes para desenvolvimento de lideranças. Entretanto,

no seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ações de capacitação em liderança já vinham sendo desenvolvidas. Houve a oferta 4 cursos direcionados às chefias, conforme a Figura 13.

Figura 13

Organização B: Cursos em liderança – oferta própria

Curso	Modalidade	Carga Horária	Anos de oferta	N. Egressos
Liderança de Alta Performance/Curso de Liderança	Presencial	40h (5 dias letivos seguidos)	2017, 2023, 2024 e 2025	390 (sendo 56 em duas turmas realizadas em 2017 e 334 nas turmas realizadas desde 2023)
Habilidades Sociais para Chefias	Presencial	20h (5 dias letivos seguidos)	2012 a 2023	Não foi apurado o número de egressos, mas sim a informação de que foram ofertadas turmas entre 2012 e 2023
A Arte de Cuidar da Sua Equipe	EaD	60h	Desde 2019	466 (até Ago/2023)
Habilidades Básicas de Liderança	EaD	60h	2022 e 2023	94 (até Ago/2023)

Segundo informações coletadas por meio de entrevistas, a origem de cada um desses cursos tem uma história própria dentro da Organização B, e não resultou de uma avaliação formal de necessidades de treinamento. O curso Liderança de Alta Performance, “seus, digamos, precursores, (...) foram delegado *x, y e z*, quiseram trazer algumas metodologias de desenvolvimento humano na área de gestão para a linguagem, digamos assim, com os códigos de linguagem próprios do contexto da carreira policial.” (P1, líder)

“(...) a gente fez um benchmarking com instituições externas que dão curso de treinamento executivo privado. Chegamos a realizar os cursos, em São Paulo, e depois do curso veio a inspiração para trazer para o serviço público, para montar algo semelhante aqui. Então foi quando nasceu esse curso de Liderança de Alta Performance. (...) no curso de formação nosso, e isso aí já é uma percepção comum dos colegas, principalmente do cargo de Delegado, que costuma você tomar posse e você já é chefe, você já virou chefe, e no curso de formação a gente não tem, não tinha nada, nunca teve nada voltado para isso. Então era uma preocupação assim, de dar esse apoio para se formar e dar um suporte para as futuras lideranças. Então foi mais uma preocupação extraída da experiência dos colegas.” (P4, líder)

Outra pessoa entrevistada relata que a Organização B começou a se despertar para o tema liderança a partir dos relatórios de avaliação dos índices de governança do Tribunal de Contas da União, entre os anos de 2013 e 2015:

“Em 2016, eles começaram o processo, foi dado início ao processo de desenvolvimento humano dentro da *Organização B*, no qual os diretores foram inseridos dentro de um contexto de

mentoria executiva e eles contrataram para superintendentes, coordenadores gerais, uma empresa para fazer um treinamento de liderança. Então, foi a primeira vez que isso aconteceu, lá em 2017, eu participei desse treinamento que foi excelente. Eu lembro que à época eu falei assim, ‘nossa, foi o melhor curso que eu já fiz’. Só que aí aconteceram as trocas de gestão (...) e aí teve essa descontinuidade. Então, (...) os colegas que criaram o projeto de desenvolvimento humano, eles fizeram um curso, eles montaram um curso EaD só para que as coisas não se perdessem, que foi o Habilidades básicas de liderança, (...) que de forma nenhuma (...) alcançava a extensão do impacto que o curso presencial que eles tinham planejado teria. Aí em 2022 a gente fez um novo programa e (...) em 2023, começaram as aulas para públicos específicos.” (P8, líder)

Então, o curso Habilidades básicas em liderança, “ele não está rodando mais, mas ele foi inspirado no curso de Liderança de Alta Performance Presencial.” (P4) Esse curso foi desativado porque a Organização B avaliou a sua efetividade como baixa, inclusive a partir da escuta de servidores que tinham feito este curso e o Liderança de Alta Performance, presencial. Ou seja, foi uma avaliação que considerou a experiência dos próprios egressos.

O curso Habilidades sociais para as chefias também surgiu a partir de outro curso, informa uma das pessoas entrevistadas:

“o treinamento em Habilidades sociais para as chefias (...) foi uma demanda que surgiu, digamos, espontaneamente, porque se desenvolveu o curso/treinamento em habilidades sociais, e um gestor participou e entendeu que tinha tópicos específicos que deveriam ser tratados no âmbito da gestão e da liderança de pessoas. Aí, para que esses tópicos fossem tratados com liberdade, sem constrangimento de ter líderes e liderados, são dinâmicas que tocavam algumas questões que eram sensíveis. Aí o setor de psicologia desenvolveu as turmas em separado do treinamento. (...) existe o treinamento em habilidades sociais para você fazer enquanto servidor e existe o treinamento em habilidades sociais para chefias, que é esse bem direcionado para as competências socioemocionais na gestão de pessoa.” (P1, líder)

Mas, esse curso também dialogou com lacunas identificadas no mapeamento de competências feito na Organização:

“A *Organização B* contratou uma consultoria para fazer o mapeamento de competências dos vários cargos aqui e, a partir desse estudo, desse mapeamento, observou-se que as pessoas que estavam em cargos de chefia têm um conhecimento técnico muito elevado. O que faltava, na verdade, os gaps que surgiram foram gaps relacionados a como fazer o relacionamento interpessoal, a questão do estresse, do gerenciamento de estresse. Tanto é que a gente tem também um curso de gerenciamento de estresse, só que ele é formatado para a população em geral, não é só especificamente para os chefes.” (P6, liderada)

Sobre o curso A Arte de cuidar da sua equipe, ele “(...) era um treinamento em gestão e saúde para chefias também, e depois ele virou o curso (...)” (P1, líder)

“ele surgiu a partir do manual (...) de saúde dos servidores para os chefes. Então ele é direcionado para as chefias, dando todo um norte, um direcionamento a respeito do adoecimento no trabalho, o que se fazer nessas situações de adoecimento na equipe dos chefes, o que eles poderiam fazer, o encaminhamento disso.” (P6, liderada)

Quanto à participação, os cursos EaD são/foram de livre inscrição; o curso de Habilidades Sociais para Chefias era ofertado, até 2023, pelo setor de psicologia da unidade de educação corporativa às unidades solicitantes; e o curso Liderança de Alta Performance tem seus participantes convidados pela área de Gestão Estratégica e Inovação, da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Em relação aos conteúdos trabalhados, o curso “A Arte de cuidar da sua equipe” é sobre saúde e adoecimento mental no trabalho; “Habilidades básicas em liderança” trata de liderança, papel dos líderes, comunicação, feedback, trabalho em equipes e segurança psicológica; “Habilidades sociais para as chefias” é um curso voltado para o desenvolvimento de competências visando a qualidade dos relacionamentos; e o curso “Liderança de Alta Performance” abrange autoconhecimento, comunicação, ferramentas de gestão e liderança de equipes. Observa-se que os cursos são predominantemente voltados a competências intra e interpessoais (*soft skills*), com exceção do curso “A Arte de Cuidar da sua Equipe”:

“o de saúde, ele veio do manual. E nesse manual a gente trata temas como depressão, ideação suicida, então são questões de saúde mental muito relacionadas ao trabalho do policial. Então a gente fala de burnout. A gente fala de uma série de situações, de transtornos que são muito presentes na nossa população, na população de segurança pública em geral. (...) Ele é realizado por consultoria e com tutores (...) profissionais da área de saúde (...) internos à *Organização B*.” (P6, liderada)

É importante destacar que os dois cursos presenciais vão além do nível de informação e trabalham a prática dos conteúdos, trabalhando ambos com instrutores internos à Organização. O curso “Liderança de Alta Performance”:

(...) ele traz muitas dinâmicas, ele é um curso muito vivencial. (...) eu vejo ele de um ponto de vista positivo e os colegas gostam muito de fazer, porque aqui na *Organização B*, acho que como em outras organizações, se fica muito na parte teórica, é 80, 90% de aula teórica, e esse curso não. Ele é totalmente o contrário. Ele é 80% de parte teórica e prática ao mesmo tempo, tem a teoria e já tem as dinâmicas ali para se fazer. Ele é em formato de jogos. São jogos, são desafios, são equipes que são montadas, desmontadas, equipes que evoluem, têm espaços para

feedback, tem espaço para dispensa de membro da equipe, de contratação de outros membros. (...) é um curso que imita a vida, ele imita a vida. Então ali as pessoas colocam as emoções de fato para fora, se enraivecem, se alegram. Então eu acho que esse é o ponto forte desse curso, ele é um curso vivencial.” (P4, líder)

“o de treinamento em Habilidades Sociais, ele é um curso muito prático, por isso ele é presencial. (...) a gente tem uma parte que é teórica e tem uma parte que é prática, e aí por isso o nome treinamento. É realmente um treinamento prático de habilidades sociais. Esse curso tem inclusive um número reduzido de participantes, no máximo 20 participantes, justamente por conta dessa dinâmica da parte prática (...) A gente faz, inclusive, um *rolling play*, onde a gente filma as encenações que eles fazem. A gente traz situações reais, do dia a dia deles no trabalho, e a partir dessas situações, garantindo o sigilo, a gente traz a situação e coloca eles na prática. Como vocês resolveriam essa situação? Nos demonstre como é que seria uma melhor resolução. E aí a gente vai trabalhando em cima do que for aparecendo.” (P6, liderada)

Os professores do curso Liderança de Alta Performance são os profissionais da própria organização que o idealizaram e outros que participaram com destaque de edições anteriores e se capacitaram para se tornarem multiplicadores. Todos esses multiplicadores se desenvolvem por trilhas de aprendizagens a partir de cursos externos.

No período mais recente, para além da ênfase na oferta do curso Liderança de Alta Performance (presencial), ampliando o número de gestores treinados, o programa de desenvolvimento de lideranças da Organização B inclui: uma mentoria executiva contratada para diretores, desde 2023; ações em unidades estaduais pré-selecionadas; e mentorias para novos gestores estaduais, ações estas em andamento neste ano de 2025.

Esta Seção de descrição do método com foco nas etapas qualitativas, com destaque para a caracterização dos contextos empíricos desta pesquisa, se encerra aqui. Na próxima Seção é apresentado o método aplicado para a coleta e análise dos dados quantitativos.

5.3 Etapa quantitativa

A segunda etapa desta pesquisa, de natureza quantitativa, teve a coleta de dados com recorte temporal transversal, por meio de aplicação de *survey online* composto por escalas relativas às variáveis que compõem o modelo teórico multinível hipotetizado, além de dados pessoais e profissionais dos respondentes. As medidas aplicadas são voltadas a capturar as percepções dos indivíduos respondentes (líderes) sobre as variáveis de interesse (Podsakoff et al., 2012).

Com exceção da variável realização de cursos em liderança pelos respondentes, todas as outras variáveis investigadas não tiveram uma ordem ou momento temporal definido de ocorrência. Entende-se que essas variáveis ocorrem e estão imbricadas continuamente no cotidiano de trabalho dos respondentes, não sendo possível delimitar com precisão uma relação de antecedência temporal entre elas. Isso valida o recorte transversal temporal adotado, uma vez que estudos longitudinais (que têm todas as variáveis medidas em cada ponto no tempo) ou prospectivos (nos quais diferentes variáveis são avaliadas em momentos diferentes) são recomendados quando é possível determinar quando as variáveis antecedentes/preditores ocorrem em relação à variável resposta/critério (Spector, 2019).

Segundo os objetivos de pesquisa definidos, os dados coletados foram analisados por meio de estatísticas exploratórias, descritivas, análises fatoriais exploratórias das medidas aplicadas, análises de variância e análises multiníveis. As seções a seguir detalham as características das populações e amostras nas duas organizações.

5.3.1 População e amostra

A população alvo em cada uma das organizações envolveu líderes egressos das ações de TD&E em liderança ofertados pelas mesmas, e líderes não egressos, isto é, que não realizaram essas atividades de formação/capacitação. Para a organização A, foram considerados líderes os ocupantes de cargos de chefia com ao menos um subordinado no momento da coleta de dados. Para a organização B, foram considerados líderes os indivíduos que ocupavam cargos de chefia no momento da coleta ou que já tinham sido chefes antes, dada a prática comum nesta organização de alta rotatividade nos cargos de chefia.

Para a Organização A, a população, segundo dados de janeiro de 2024, era de 805 Procuradores e 649 chefes, somando um total de 1454 cargos de liderança. Calculou-se o tamanho da amostra total esperado por meio do aplicativo Raosoft, encontrando-se $N = 305$ indivíduos (nível de confiança de 95%). Considerando as duas subamostras definidas pelas diferentes carreiras, encontrou-se $N = 242$ indivíduos “chefes”, servidores com cargos de chefia que não são procuradores (nível de confiança de 95%) e $N = 261$ indivíduos Procuradores (nível de confiança de 95%). A amostra total alcançada nesta pesquisa, para a Organização A, foi de $N = 272$ indivíduos, sendo 245 chefes (a amostra alcançada é representativa desta parte da população) e 27 procuradores (o que sinaliza que os resultados não devem ser generalizados para esta segunda parte da população).

Para a Organização B, o total de cargos de chefia ocupados, em março de 2024, eram 1820. A amostra desejada para nível de confiança de 95% (cálculo Raosoft) era de $N = 318$ indivíduos. A amostra alcançada foi de $N = 177$ indivíduos (somando chefes e ex-chefes). O tamanho amostral alcançado sustenta nível de confiança de 93% (segundo cálculos pelo Raosoft). A seguir, cada uma das amostras é caracterizada.

Características da amostra na Organização A

Na Organização A, a amostra foi composta por chefes designados formalmente, de diferentes carreiras e áreas de atuação, com ao menos um subordinado. Priorizando a coerência entre as análises dos estudos, a amostra considerada para os testes de evidências de validade das escalas aplicadas e para a análise multinível foi a mesma. Destaca-se que as análises multiníveis exigiram a definição de amostras nos níveis menos e mais elevado. O nível menos elevado foi definido como individual, e o nível mais elevado foi definido como de grupos.

A formação dos grupos seguiu predominantemente categorização *à priori*, definida com base na análise do regimento e organograma da Organização, e diálogos com servidores da sua área central de gestão de pessoas. Há, na Organização A, uma clara definição de papéis ocupacionais comum às suas unidades localizadas nas diferentes partes do país (estados e municípios). Há estruturas mínimas de processos de trabalho, áreas e cargos, representadas em organogramas, definidas para todas as suas unidades municipais e regionais/estaduais. Há estruturas comuns que definem o funcionamento desta Organização nas suas diferentes unidades.

Ademais, a carreira finalística da Organização A é claramente definida e destacada em toda a sua estrutura. Completam essa visão macro desse contexto empírico o fato de que na unidade central da Organização, em Brasília, há estruturas voltadas à sua atuação finalística (que correspondem ao nível mais elevado das estruturas encontradas nos níveis municipal e estadual) e estruturas de gestão que se caracterizam pela atuação em processos da própria unidade ou processos orientadores para toda a Organização (por exemplo, a área central de Gestão de Pessoas).

A missão da Organização A é a mesma em todo o território nacional, havendo nuances quanto às temáticas enfrentadas nas diferentes regiões devido à influência exercida pela economia local/regional, além de outros possíveis fatores (por exemplo, na região Sul têm destaque a indústria de bebidas à base de uva; na região norte, o enfrentamento ao

desmatamento e mineração na Amazônia). Com atenção ao conjunto de características aqui destacadas, foram definidos como grupos nessa Organização:

- Integrantes da carreira finalística do órgão, agrupados segundo o nível em que se encontram na própria carreira (Subprocuradores-gerais; Procuradores regionais; Procuradores).
- Chefes de outras carreiras com atuação na área finalística em cada unidade regional (por exemplo, técnicos e analistas);
- Chefes de outras carreiras com atuação na área finalística nas unidades municipais de uma determinada unidade regional (por exemplo, técnicos e analistas);
- Chefes de outras carreiras com atuação na área finalística na unidade central, localizada em Brasília (por exemplo, técnicos e analistas);
- Chefes com atuação na área meio/de suporte/gestão em cada unidade regional;
- Chefes com atuação em diferentes segmentos da área meio/de suporte/gestão na unidade central, localizada em Brasília, agrupados pela sua área de atuação (por exemplo, Gestão de Pessoas ou Orçamento e Finanças);

Exceções a essa categorização ocorreram quando houve respondente único com atuação na área finalística de unidade municipal, numa determinada unidade regional. Nesses casos, foi analisado se no grupo de outras carreiras com atuação na área finalística da unidade regional havia respondente(s) com o mesmo papel ocupacional deste respondente único. Quando essa condição foi encontrada, esse respondente foi agrupado junto à unidade regional à qual a sua unidade municipal de atuação é filiada. Isso ocorreu em 3 casos.

Houve a perda amostral de 12 respondentes na fase de agrupamento, por não se adequarem aos critérios definidos. Esses indivíduos estavam lotados em diferentes tipos de unidades da Organização A, abrangiam egressos e não egressos dos cursos do PDL e tinham diferentes cargos. Após a retirada desses indivíduos da amostra, esta ficou composta por respondentes da unidade central (Brasília), de 23 unidades estaduais/regionais (dentre as 24 existentes) e de 36 unidades municipais. A maioria dos respondentes realizaram cursos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Organização e são lotados em unidades regionais/estaduais. Esses dados são sintetizados na Tabela 1:

Tabela 1

Organização A: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos do PDL

Unidade de lotação	N Respondentes					
	Total		Realização de cursos do PDL			
			Sim		Não	
	N	%	N	%	N	%
Unidade central (Brasília)	32	11,76	25	9,19	7	2,57
Unidades regionais/estaduais	186	68,38	135	49,63	51	18,75
Unidades municipais	54	19,85	35	12,87	19	6,99
Total	272	100	195	71,69	77	28,31

Quando perguntados “Você fez algum curso/treinamento em liderança fora daqueles oferecidos pela “Organização A” e que tenha sido importante para a sua atuação profissional?”, 78 (28,68%) pessoas responderam que sim, sendo que 68 delas (87,18%) também fizeram curso(s) da sua própria Organização.

Em relação às demais características sociodemográficas, observa-se que na amostra da Organização A tem-se a maioria do cargo de Técnico (52,94%) e um elevado nível de escolaridade (60,66% com especialização/MBA). Em relação ao tempo de trabalho na Organização, a maior parte dos respondentes tem mais de 20 anos (35,66%). Quanto ao tempo de chefia na Organização A, a faixa com mais respondentes (25,74%) foi de 6 até 10 anos. Sobre o nível de chefia, a maioria dos respondentes não é chefe de outros chefes (70,22%). Quanto ao número de liderados, a maior parte tem de 2 a 5 (45,22%). A maioria (66,54%) trabalha em regime híbrido (parcialmente remoto). A análise da faixa etária indica que a maioria dos respondentes tem entre 41 e 60 anos de idade (31,99% têm de 41 a 50 anos, e 31,62% têm de 51 a 60 anos). A distribuição entre gêneros mostrou-se equilibrada (48,90% feminino e 49,63% masculino). Quanto à cor/raça, a maioria da amostra se identificou como branca (57,72%). O perfil amostral da Organização A é sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2*Organização A: Perfil da amostra*

Cargo	N	%
Técnico	144	52,94
Analista	50	18,38
Procurador	27	9,93
Cedido/Requisitado	22	8,09
Servidor sem vínculo (extraquadro)	29	10,66
Escolaridade	N	%
Ensino Médio	7	2,57
Ensino Superior	75	27,57
Especialização / MBA	165	60,66
Mestrado	20	7,35
Doutorado	4	1,47
Pós-Doutorado	1	0,37
Tempo de trabalho na Organização	N	%
Até 3 anos	26	9,56
Acima de 3 até 8 anos	29	10,66
Acima de 8 até 13 anos	51	18,75
Acima de 13 até 20 anos	69	25,37
Acima de 20 anos	97	35,66
Tempo de chefia na Organização	N	%
Até 1 ano	35	12,87
De 2 a 5 anos	63	23,16
De 6 a 10 anos	70	25,74
De 11 a 15 anos	45	16,54
De 16 a 20 anos	27	9,93
Acima de 20 anos	32	11,76
É chefe de outros chefes	N	%
Não	191	70,22
Sim	81	29,78
Quantas pessoas chefia	N	%
1 pessoa	73	26,84
De 2 a 5 pessoas	123	45,22
De 6 a 10 pessoas	36	13,24
De 11 a 20 pessoas	22	8,09
De 21 a 50 pessoas	10	3,68
Mais de 50 pessoas	8	2,94
Regime de trabalho	N	%
Híbrido (parcialmente remoto)	181	66,54
Presencial	81	29,78
Remoto	10	3,68
Faixa etária	N	%
De 20 a 30 anos	8	2,94
De 31 a 40 anos	54	19,85
De 41 a 50 anos	87	31,99
De 51 a 60 anos	86	31,62
Mais de 60 anos	37	13,60
Gênero	N	%
Feminino	133	48,90
Masculino	135	49,63
Prefiro não responder	4	1,47
Cor/Raça	N	%
Amarela	1	0,37
Branca	157	57,72
Indígena	1	0,37

Parda	92	33,82
Preta	13	4,78
Prefiro não responder	8	2,94

Para as análises multiníveis, os 272 respondentes que compuseram a amostra da Organização A foram divididos em 59 grupos, segundo os critérios anteriormente explicitados. A tabela 3 apresenta a frequência segundo o número de integrantes dos grupos. A maioria da amostra foi distribuída em grupos entre quatro e seis participantes.

Tabela 3

Organização A: Grupos por número de integrantes e frequência

N Integrantes por grupo	N Grupos formados	%
2	14	23,73
3	5	8,47
4	11	18,64
5	13	22,03
6	7	11,86
7	5	8,47
9	3	5,08
16	1	1,69
Total	59	100,00

Características da amostra na Organização B:

Na Organização B, a amostra foi composta por 177 servidores públicos das suas diferentes carreiras e áreas de atuação, que eram chefes designados formalmente no momento da coleta de dados (93 pessoas, 52,54%) ou que já o tinham sido (84 pessoas, 47,46%). A inclusão de servidores que já haviam sido chefes anteriormente mas não ocupavam posições formais de chefia no momento da coleta de dados se justifica pela característica de alta rotatividade dos cargos de chefia nesta organização, conforme avaliação do pesquisador orientador desta pesquisa e dos seus membros que foram ouvidos na primeira etapa qualitativa. Essa característica foi confirmada também na terceira etapa, de entrevistas.

Assim como para a Organização A, a amostra considerada para os testes de evidências de validade das escalas aplicadas e para a análise multinível foi a mesma (N = 177); para as análises multiníveis, o nível menos elevado foi definido como individual e o nível mais elevado foi definido como de grupos; a formação dos grupos seguiu predominantemente categorização *à priori*, definida com base na análise do organograma da Organização, na leitura de estudos

científicos que tiveram esta Organização como *locus*³ e em diálogos com servidores da mesma durante a primeira etapa qualitativa desta pesquisa. Há, nesta Organização, uma clara definição de papéis ocupacionais para os distintos cargos e carreiras da sua estrutura, dividia em unidades centrais (com sede em Brasília) e unidades descentralizadas (com sedes localizadas no Distrito Federal e em todas as capitais estaduais do país, além de unidades em municípios).

A missão da Organização é a mesma em todo o território nacional, havendo nuances quanto às temáticas enfrentadas nas diferentes regiões, devido à influência exercida pelas problemáticas locais/regionais. Com atenção a essas características, foram definidos como grupos:

- Cada um dos cargos nas diferentes unidades centrais, com sede em Brasília;
- Quando não possível o agrupamento acima, respondentes únicos de determinadas unidades centrais foram agrupados segundo os seus cargos, mantendo-se a identificação com a sede federal da Organização, em Brasília.
- Cada um dos cargos nas diferentes unidades descentralizadas, diferenciando as sedes estaduais, os municípios considerados localidades estratégicas para fins de indenização e os municípios que não têm esta característica;
- Quando não possível o agrupamento acima, os respondentes únicos de determinadas unidades descentralizadas foram agrupados pelo seu cargo e nível de unidade (estadual ou municipal), mantendo-se a diferenciação quanto aos municípios considerados localidades estratégicas para fins de indenização.

Houve a perda amostral de 2 respondentes na fase de agrupamento, por não se adequarem aos critérios definidos. Assim, o número de chefes que respondeu ao questionário foi de 179. Após a retirada desses 2 indivíduos da amostra, esta ficou composta por respondentes de 13 unidades centrais (Brasília), 22 sedes estaduais (dentre as 27 existentes) e de 41 unidades municipais (dentre as 96 existentes), estando os respondentes bem distribuídos entres esses três perfis de unidades. Quanto à participação dos respondentes nos cursos em desenvolvimento de lideranças da Organização B, observa-se que a maioria (73,45%) não realizou tais cursos. Esses dados são sintetizados na Tabela 4:

³ Esses estudos não serão aqui explicitados visando preservar a não identificação da Organização.

Tabela 4

Organização B: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos em liderança da própria Organização

Unidade de lotação	N Respondentes					
	Total		Realização de cursos em liderança Org. B			
			Sim		Não	
	N	%	N	%	N	%
Unidades centrais (Brasília)	55	31,07	17	9,60	38	21,47
Unidades descentralizadas com sede nas capitais estaduais	63	35,60	13	7,35	50	28,25
Unidades descentralizadas com sede em outros municípios	59	33,33	17	9,60	42	23,73
Total	177	100	47	26,55	130	73,45

Considerando que os cursos em liderança oferecidos pela Organização B se dividem entre presenciais e EaD, a Tabela 5 detalha o número de respondentes segundo essas duas modalidades. Observa-se que dentre os respondentes que fizeram cursos em liderança oferecidos pela Organização B (47 indivíduos, 26,55% da amostra), o maior número fez apenas cursos presenciais (29 indivíduos, 16,38% do total de respondentes).

Tabela 5

Organização B: Distribuição da amostra por unidades de lotação e realização de cursos em liderança da própria Organização segundo o formato dos cursos

Unidade de lotação	N Respondentes							
	Total		Realização de cursos em liderança Org. B					
			Somente EaD		Somente Presencial		EaD e Presencial	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Unidades centrais (Brasília)	55	31,07	2	1,13	12	6,78	3	1,68
Unidades descentralizadas com sede nas capitais estaduais	63	35,60	1	0,57	11	6,21	1	0,57
Unidades descentralizadas com sede em outros municípios	59	33,33	10	5,65	6	3,39	1	0,57
Total	177	100	13	7,35	29	16,38	5	2,82

Quando perguntados “Você fez algum curso/treinamento em liderança fora daqueles oferecidos pela “Organização B” e que tenha sido importante para a sua atuação profissional?”, 50 (28,25%) pessoas responderam que sim, sendo que 16 destas (32%) também fizeram curso(s) da própria Organização.

Em relação às demais características sociodemográficas, observa-se que na amostra da Organização B um maior número de respondentes do cargo de Delegado(a) (35,59%) e um

elevado nível de escolaridade, tendo a maioria pós-graduação (36,72% com especialização/MBA, 26,55% com mestrado e 1,13% com doutorado). Em relação ao tempo de trabalho na Organização, a maior parte dos respondentes tem mais de 20 anos (46,33%). Quanto ao tempo de chefia na Organização B, a faixa com mais respondentes foi de 2 a 5 anos (34,46%). Sobre o nível de chefia, a maioria dos respondentes não é chefe de outros chefes (81,92%).

Quanto ao número de liderados, a maior parte dos respondentes com função de chefia no momento da coleta de dados tinha de 6 a 10 pessoas (29,03%). Importa salientar que houve inconsistência quanto à resposta a essa questão (o número de liderados no momento atual) e o fato de o respondente ocupar ou não cargo de chefia no momento da coleta de dados: numa primeira pergunta quanto a isso, 84 respondentes informaram que não eram chefes no momento presente, mas já o tinham sido; por sua vez, quando perguntados sobre “atualmente, quantas pessoas você chefia?”, apenas 74 respondentes informaram que não eram chefes no momento presente. Diante disso, optou-se por ter como parâmetro a primeira resposta, mais restritiva, e não considerar o número de liderados informados por aqueles que responderam antes que não eram chefes no momento presente, mas já o tinham sido.

Em relação ao regime de trabalho, há uma larga predominância do trabalho presencial (96,61%). A análise da faixa etária indica que a maior parte dos respondentes tem entre 41 e 50 anos de idade (41,81%). Quanto ao gênero, a maioria se identifica como masculino (81,92%). Quanto à cor/raça, a maioria da amostra se identificou como branca (65,54%). A Tabela 6 sintetiza o perfil amostral da Organização B.

Tabela 6
Organização B: Perfil da amostra

Cargo	N	%
Delegado	63	35,59
Agente	53	29,94
Escrivão	23	12,99
Perito	20	11,30
PEC	13	7,35
Papiloscopista	5	2,83
Escolaridade	N	%
Ensino Superior	63	35,59
Especialização / MBA	65	36,72
Mestrado	47	26,55
Doutorado	2	1,13
Tempo de trabalho na Organização	N	%
Até 3 anos	11	6,21
Acima de 3 até 8 anos	8	4,52
Acima de 8 até 13 anos	14	7,91
Acima de 13 até 20 anos	62	35,03
Acima de 20 anos	82	46,33

Tempo de chefia na Organização	N	%
Até 1 ano	25	14,12
De 2 a 5 anos	61	34,46
De 6 a 10 anos	39	22,03
De 11 a 15 anos	20	11,30
De 16 a 20 anos	23	12,99
Acima de 20 anos	9	5,08
É chefe de outros chefes	N	%
Sim	32	18,08
Não	145	81,92
Quantas pessoas chefia*	N	%
1 pessoa	6	6,45
De 2 a 5 pessoas	21	22,58
De 6 a 10 pessoas	27	29,03
De 11 a 20 pessoas	17	18,28
De 21 a 50 pessoas	15	16,13
Mais de 50 pessoas	7	7,53
<i>* Considerando a resposta daqueles que se identificaram como chefes no momento da coleta de dados (N = 93)</i>		
Regime de trabalho	N	%
Presencial	171	96,61
Híbrido (parcialmente remoto)	3	1,69
Remoto	3	1,69
Faixa etária	N	%
De 20 a 30 anos	1	0,56
De 31 a 40 anos	25	14,12
De 41 a 50 anos	74	41,81
De 51 a 60 anos	59	33,33
Mais de 60 anos	18	10,17
Gênero	N	%
Masculino	145	81,92
Feminino	30	16,95
Prefiro não responder	2	1,13
Cor/Raça	N	%
Amarela	5	2,82
Branca	116	65,54
Parda	43	24,29
Preta	4	2,26
Prefiro não responder	9	5,08

Para as análises multiníveis, os 177 respondentes que compuseram a amostra da Organização B foram divididos em 63 grupos, segundo os critérios anteriormente explicitados. A Tabela 7 apresenta a frequência segundo o número de integrantes dos grupos. A maioria da amostra foi distribuída em grupos com 3 ou mais participantes (109 respondentes), apesar da maior incidência de grupos com 2 participantes (53,97% do total de grupos).

Tabela 7*Organização B: Grupos por número de integrantes e frequência*

N integrantes por grupos	N grupos formados	Frequência (%)
2	34	53,97
3	15	23,81
4	8	12,70
5	4	6,35
6	2	3,17
Total	63	100,00

5.3.2 Procedimentos de coleta de dados

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fiocruz Brasília (CAAE: 76287023.3.0000.8027), em janeiro de 2024, e autorização formal para a coleta de dados nas Organizações A (em março de 2024) e B (em maio de 2024), os dados quantitativos desta pesquisa foram coletados por *survey online*, utilizando a plataforma *Google Forms*.

Para as duas organizações, o questionário online teve a mesma estrutura: o registro de que a participação dos indivíduos foi livre e esclarecida foi feita no início do preenchimento do instrumento de pesquisa, por meio da apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice J) na sua abertura, garantindo-se o anonimato na apresentação dos resultados; Parte 1 – Medida de Desempenho no trabalho; Parte 2 – Medida de Competências de liderança no serviço público; Parte 3 – Medida de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho; Parte 4 – Perguntas sobre a participação em cursos para o desenvolvimento em liderança oferecidos pelas organizações, com a identificação dos cursos feitos; Parte 5 – Pergunta sobre a realização de outros cursos/treinamentos em liderança, fora daqueles oferecidos pelas próprias organizações; Parte 6 – Dados Profissionais e Características dos Participantes. Os questionários aplicados não serão apresentados como apêndice desta Tese porque permitem a identificação das organizações.

A divulgação dos questionários envolveu estratégias próprias para cada organização, respeitando as suas características. Na Organização A, a área de treinamento enviou e-mail elaborado em conjunto com a pesquisadora, periodicamente (com frequência quase semanal), entre junho e setembro de 2024; além disso, *cards* foram divulgados na rede interna à Organização, por meio da Plataforma Teams; foi feita também a divulgação em cartaz com *QR code* de acesso, nos elevadores de poucas unidades; e, durante as últimas semanas do período de coleta, a própria pesquisadora conversou, pelo telefone, com as chefias das áreas de gestão de pessoas das unidades onde a taxa de retorno não havia sido suficiente para a formação de

grupos, solicitando a divulgação da pesquisa. A coleta de dados na Organização A ocorreu entre junho e outubro de 2024. Na Organização B, a coleta ocorreu entre agosto e dezembro de 2024; dois e-mails foram divulgados pela área de comunicação da sua unidade de educação corporativa, para todos os servidores (um no final de agosto de 2024 e outro no final de novembro); nesse período, cards também foram divulgados por associações das categorias profissionais da Organização B (sindicatos), principalmente por grupos no Whats App, e por pesquisadores da rede de contato da pesquisadora autora que são servidores da Organização.

Antes da sua ampla divulgação, o instrumento de pesquisa passou por validação semântica por 6 juízes do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (GEPACO/PPGA-UnB), com o perfil da população alvo desta pesquisa: líderes em organizações da Administração Pública Federal Brasileira. Depois disso, ele foi validado por servidores que compunham a população-alvo das duas organizações (1 da Organização A e 3 da Organização B). Não se fez validação teórica porque as medidas que foram aplicadas já estavam suficientemente claras e sustentadas pela teoria. Além disso, 2 dessas medidas (relativas a desempenho no trabalho e suporte à aprendizagem) já tinham sido aplicadas em organizações públicas brasileiras antes, assim como uma das escalas que compuseram a medida de competências de liderança no serviço público (a Escala de estilos de liderança).

A escolha das escalas aplicadas se deu de acordo com a definição adotada para cada construto investigado. Além disso, todas as escalas escolhidas já foram publicados e possuem boas evidências de validade estatística. Os itens que compõem cada escala foram adaptados para os respondentes quando necessário (líderes em organizações públicas brasileiras), considerando-se a linguagem. Em duas escalas (*Short public leadership scale*, de Vogel et al. (2020), e *Public values-focused transactional leadership*, de Nguyen et al. (2022)), fatores que não foram considerados pertinentes ao perfil de líderes alvo desta pesquisa, ou não coerentes com a problematização teórica que fundamenta esta pesquisa, foram excluídos. Para essas duas escalas foi realizado processo de retro tradução, que será descrito em Seção específica. A Figura 14 apresenta informações das escalas empregadas.

Figura 14*Características das escalas a serem empregadas na pesquisa*

Escala	Fatores	α	N. itens	Adaptações nesta pesquisa	N. de itens após adaptações
Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (Coelho Junior et al, 2010)	Regulação do desempenho	0,91	12	-	30
	Restrição ao desempenho	0,60	3		
	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	0,60	3		
	Execução, monitoramento e revisão do desempenho	0,66	4		
	Autogerenciamento do desempenho	0,90	8		
<i>Individual adaptive performance</i> (Marques-Quinteiro et al., 2015)	<i>Problem-solving</i>	0,84	4	Ajuste da amplitude para 10 pontos (de 1 a 10); aplicação da versão traduzida para o português de Portugal (Sepriano, 2021), após validação semântica.	8*
	<i>Learning work tasks, technologies and procedures</i>		2		
Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior, 2009)	Suporte oferecido pela chefia e unidade de trabalho	0,98	25	-	31
	Suporte oferecido pelos colegas de trabalho	0,97	6		
<i>Short public leadership scale</i>	<i>Accountability leadership</i>	0,84	3	Ajuste da amplitude para 10 pontos (de 1 a 10); não aplicação do fator <i>Political loyalty leadership</i> ; retro tradução.	9
	<i>Rule-following leadership</i>	0,81	3		
	<i>Political loyalty leadership</i>	0,78	2		
	<i>Network governance leadership</i>	0,93	3		
<i>Public Values-focused Transactional Leadership (Supervisors)</i> (Nguyen et al., 2022)	<i>Public Values</i>	0,82	4	Ajuste da amplitude para 10 pontos (de 1 a 10); não aplicação do fator <i>Transactional Leadership</i> ; retro tradução.	4
	<i>Transactional Leadership</i>		4		
Estilos de liderança (Mourão et al., 2016)	Foco nas Pessoas	0,90	7	Originalmente, trata-se de uma escala de heteroavaliação de estilo de liderança, cujos itens foram adaptados para autoavaliação	11
	Foco nos Resultados	0,82	4		

* Dois itens relativos a lidar com o stress no trabalho (*handling work stress*) não atenderam parâmetros psicométricos nos testes realizados pelos autores, mas foram aplicados nesta pesquisa.

A Figura 14 traz a identificação das escalas aplicadas na pesquisa, disponíveis na literatura, com a apresentação de sua autoria, fatores aplicados, índices de confiabilidade interna

(Alfa de Cronbach, α) e quantidade de itens referente a cada fator. A seguir, cada escala é apresentada, assim como é justificada a exclusão de fatores, quando for o caso, e são relatadas as adaptações feitas em alguns itens para esta Pesquisa.

5.3.3 Escalas que compuseram o instrumento de pesquisa aplicado na etapa quantitativa

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, aplicou-se instrumentos com evidências de validade, conforme apresentados a seguir. Reitera-se que, sempre que necessário, as escalas foram adaptadas para o respondente auto-referente líder, uma vez líderes foram o público-alvo da aplicação do instrumento de pesquisa, um *survey online*. Outra informação válida é que as diferentes escalas foram padronizadas quanto à sua amplitude, com vistas a otimizar a análise dos dados.

5.3.3.1 Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010)

Trata-se de uma medida elaborada com base na análise do desempenho, enfocando processos (eficiência, relacionada aos meios) e produtos (eficácia) do trabalho, segundo o autorrelato ou percepção do próprio indivíduo. Nesta pesquisa, a utilização de autoavaliação se justifica pelo interesse em se revelar e procurar explicar percepções dos próprios líderes, sujeitos centrais nos processos e resultados nos diferentes níveis organizacionais.

Em sua versão original, a Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho é composta por 30 itens, divididos em cinco fatores: regulação do desempenho (12 itens, $\alpha = 0,91$); restrição ao desempenho (3 itens, $\alpha = 0,60$); grau de esforço e conhecimento da tarefa (3 itens, $\alpha = 0,60$); execução, monitoramento e revisão do desempenho (4 itens, $\alpha = 0,66$); e, autogerenciamento do desempenho (8 itens, $\alpha = 0,90$) (Coelho Junior et al., 2010). Nessa medida, os itens são associados a uma escala tipo Likert, de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

O primeiro fator, denominado regulação do desempenho no trabalho, refere-se à adequação da ação do respondente, à sua contribuição para a missão e estratégia organizacional, sua proatividade, busca por novas aprendizagens voltadas ao trabalho, expectativas quanto ao seu desempenho, comprometimento com o seu trabalho, capacidade de adaptação e de comunicação, e eficiência. O segundo fator, restrição ao desempenho, trata da sobrecarga de trabalho e seus possíveis efeitos sobre o desempenho. O terceiro fator, grau de esforço e de conhecimento da tarefa, trata da percepção do respondente sobre o seu esforço na realização do seu trabalho, assim como sobre o seu conhecimento envolvido nisso. A quarta dimensão,

execução, monitoramento e revisão de desempenho, avalia a percepção do respondente sobre a sua contribuição à solução de problemas e melhoria de processos na organização, parcerias internas visando o alcance dos objetivos organizacionais, realização de avaliações acerca do trabalho realizado e o impacto da sua atuação para a organização. Por fim, a quinta dimensão, denominada autogerenciamento de desempenho, refere-se à percepção do respondente sobre a sua capacidade de gerir a execução do seu trabalho (por exemplo, capacidade de planejamento e definição de prioridades, avaliação do próprio desempenho e busca por melhoria).

Avalia-se que essa medida contempla significativamente a multidimensionalidade que caracteriza o construto desempenho, sendo aplicável à investigação sobre o desempenho de líderes. Ela não é definida para uma natureza específica de trabalho (por exemplo, de líder ou subordinado). Observa-se, entretanto, que a mesma não explora suficientemente a dimensão de desempenho adaptativo.

É importante observar que é comum o julgamento de que o desempenho autorrelatado é uma medida com viés e, por isso, geralmente menos válida do que medidas objetivas/dados duros de desempenho, ou heteroavaliações. Mas, as medidas de heteroavaliação também não são isentas de vieses, como problematizam Pasquali (2013) em relação às medidas atitudinais e Adler et al. (2016) quanto a avaliações de desempenho. Além disso, conforme trazido nos estudos de Coelho Junior et al. (2010b) e Jakobsen et al. (2023), diferentes pesquisas apontam para o alto nível de convergência entre medidas perceptuais e objetivas/concretas. Outro ponto é que a revisão integrativa da literatura sobre desempenho de líderes apresentadas nesta Tese identificou que a aplicação de medidas de autoavaliação de desempenho é tão comum quanto a de medidas de heteroavaliação nos estudos sobre o tema, o que reitera a aplicabilidade das medidas de autoavaliação nos estudos empíricos.

A Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010) é apresentada no Anexo A.

5.3.3.2 *Individual adaptive performance* (Marques-Quinteiro et al., 2015)

A Escala de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015) foi desenvolvida a partir do Modelo de Desempenho Adaptativo de Pulakos e colaboradores. A medida é de autoavaliação e avalia o comportamento adaptativo individual ao lidar com as demandas situacionais da tarefa. Ela tem 8 itens divididos em quatro subdimensões (resolução criativa de problemas, lidar com situações de trabalho imprevisíveis, aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos, e lidar com o stress no trabalho) e dois fatores. É uma medida

generalizável para um número amplo de profissões (Marques-Quinteiro et al., 2015). A medida foi originalmente aplicada numa amostra de 438 trabalhadores portugueses, de diferentes contextos profissionais, e encontrou consistência interna $\alpha = 0.84$ (Marques-Quinteiro et al., 2015).

Trata-se de uma medida tipo Likert, de 7 pontos, que foi ajustada para 10 pontos nesta pesquisa. Originalmente, essa escala foi publicada em língua inglesa (Marques-Quinteiro et al., 2015). Mas, ela já foi traduzida e utilizada no contexto de Portugal (Sepriano, 2021). Assim, nesta pesquisa foi utilizada a versão portuguesa.

A Escala de desempenho individual adaptativo de Marques-Quinteiro et al. (2015), na sua versão traduzida para o português de Portugal (Sepriano, 2021), é apresentada no Anexo B.

5.3.3.3 Escala de suporte à aprendizagem (Coelho Junior et al., 2005)

Essa escala foi originalmente desenvolvida por Coelho Junior, em 2004, a partir da análise dos principais construtos e medidas associadas ao suporte a ações de aprendizagem formal e informal nas organizações (Coelho Junior, 2004, 2009). Em sua versão original (Coelho Junior, 2004), a escala foi composta por dois fatores: Suporte à Aprendizagem (29 itens, $\alpha = 0,97$), e Falta de Suporte à Aprendizagem (9 itens, $\alpha = 0,79$), somando 38 itens associados a uma escala de frequência do tipo Likert de 11 pontos.

Os itens são divididos em três focos de análise: unidade/grupo de trabalho, chefes imediatos e colegas de trabalho. O primeiro se refere à percepção do indivíduo sobre sua unidade/grupo de trabalho em si, e não em relação a ele próprio; o segundo refere-se à avaliação do indivíduo sobre a atuação do seu chefe/gestor imediato em relação a ele, o próprio respondente; o terceiro refere-se à percepção do respondente sobre a interação dos seus colegas de trabalho em relação a ele próprio, e não mais entre si (Coelho Junior et al., 2008).

A análise de fatoração desenvolvida sobre a versão original da escala encontrou evidências de validade para as versões uni e bifatorial. A versão com o fator único ‘percepção de suporte à aprendizagem’, com 33 itens, encontrou $\alpha = 0,96$; a versão bifatorial teve o primeiro fator, ‘suporte à aprendizagem’, com 29 itens e $\alpha = 0,97$, e o segundo fator, ‘falta de suporte à aprendizagem’, com 9 itens e $\alpha = 0,79$ (Coelho Junior, 2004). Observa-se, mesmo na versão unifatorial a escala, as dimensões de suporte e de falta de suporte à aprendizagem (Abbad et al., 2012; Coelho Junior, 2004). Abbad et al. (2012) recomendaram a aplicação dessa versão, unifatorial. Entretanto, Coelho Junior (2004) sugeriu que quando o interesse fosse voltado à

investigação de elementos de apoio e de restrição ao uso de novas habilidades, a versão bifatorial da escala seria a estrutura mais indicada.

Em 2008, a Escala de suporte à aprendizagem passou por novo estudo de busca por evidências de validade, em um contexto organizacional distinto daquele da sua versão original (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008b). Seguindo recomendações de Coelho Junior (2004), os itens que originalmente tinham conotação negativa e carga fatorial maior que 0,30 tiveram o seu enunciado invertido; os itens com conteúdo negativo e carga fatorial menor que 0,30 foram retirados, assim como aqueles que se referiam a ações formais de aprendizagem, considerando o enfoque à aprendizagem informal que foi recomendado em relação ao construto.

Como resultado, encontrou-se evidências de validade para as versões uni e bifatorial: o primeiro fator consistiu em ‘percepção de suporte à aprendizagem das chefias e unidade de trabalho’, com 23 itens e $\alpha = 0,97$; o segundo fator foi ‘suporte à aprendizagem dos colegas e pares’, com 5 itens e $\alpha = 0,95$; a estrutura unifatorial, com o fator geral ‘suporte à aprendizagem no trabalho’, foi composta por 28 itens, com $\alpha = 0,97$, abrangendo a percepção do indivíduo sobre o apoio provido por colegas e pares de trabalho, e por chefias e unidade de trabalho (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008b). Observa-se que os fatores encontrados diferiram daqueles da versão original (‘suporte à aprendizagem’ e ‘falta de suporte à aprendizagem’), de 2004, e mostraram-se mais aderentes à teoria, avaliam os autores.

Assim, nesse estudo foi recomendada a utilização da estrutura bifatorial quando se busque diferenciar o tipo de suporte percebido pelo indivíduo como informal (suporte provido pelos colegas e pares) ou formal (suporte provido por chefias e unidade de trabalho); e a utilização da estrutura unifatorial para a realização de análises mais gerais acerca das condições de suporte à aprendizagem no contexto das organizações (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008b).

Coelho Junior continuou aprimorando essa escala. Em novo estudo, aplicando critérios alinhados aos recomendados no trabalho de 2004 (os itens que originalmente tinham conotação negativa e carga fatorial maior que 0,35 tiveram o seu enunciado invertido; os itens com conteúdo negativo e carga fatorial menor que 0,35 foram retirados, assim como aqueles que se referiam a ações formais de aprendizagem) (Coelho Junior, 2009), chegou a uma versão com 31 itens associados a uma escala tipo Likert de 10 pontos, ancorado em 1 (nunca) e 10 (sempre). Essa versão apresentou a melhor solução fatorial na estrutura com dois fatores, ‘suporte à aprendizagem da chefia e unidade de trabalho’, e ‘suporte à aprendizagem provido pelos colegas’. Assim, ainda que semelhante, trata-se de um resultado diferente em relação ao estudo

de revalidação de 2008, anteriormente reportado, onde a escala ficou com 28 itens na sua estrutura bifatorial (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008b).

Como já relatado antes, há estudos empíricos que aplicam suporte à aprendizagem com abordagem mista, incluindo aprendizagem formal e informal, como o trabalho que deu origem à medida, de Coelho Junior (2004), suas publicações posteriores (Coelho Junior et al., 2005, 2008), e Richter (2018); mas, há maior número de pesquisas que definem suporte à aprendizagem como voltado à aprendizagem informal, como Coelho Junior (2009; 2011b), Balarin et al. (2014), Coelho Junior et al. (2017) e Andrade e Valentini (2020). Avalia-se que essa versão mais recente, focada na aprendizagem informal, resulta da evolução do construto e possibilita maior objetividade nas análises. Por essas razões, essa foi a versão a ser utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.

Vale ainda mencionar que mesmo os respondentes sendo líderes, a dimensão relativa ao suporte pela chefia foi mantida, porque a amostra dessa pesquisa seria (e foi) predominantemente de líderes que não ocupam as posições mais altas das organizações. Ou seja, os líderes respondentes têm os seus chefes/superiores imediatos.

A Escala de suporte à aprendizagem (Coelho Junior et al., 2005) é apresentada no Anexo C.

5.3.3.4 Short public leadership scale (Vogel et al., 2020)

A escala reduzida de liderança pública (Vogel et al., 2020) foi desenvolvida a partir da medida de liderança pública apresentada por Tummers e Knies (2016), com quatro fatores definidos segundo os papéis essenciais que estes autores identificam para os líderes público: accountability (líderes que incentivam os funcionários a justificar e explicar suas ações às partes interessadas/aos *stakeholders*); cumprimento de regras (líderes que incentivam seus funcionários a agir de acordo com as regras e regulamentos governamentais); lealdade política (líderes que incentivam seus funcionários a alinharem suas ações aos interesses dos políticos, mesmo que isso lhes tenha um custo); e governança em rede (líderes que incentivam seus funcionários a se conectarem ativamente com *stakeholders*).

Trata-se de uma medida originalmente de heteroavaliação. O instrumento desenvolvido por Tummers e Knies (2016) foi testado no contexto da Holanda. Os quatro fatores somam 21 itens voltados à mensurar a percepção dos funcionários sobre o quanto os líderes os apoiam no trabalho com questões do setor público, manifestando comportamentos necessários para que as

organizações realizem suas tarefas e tenham legitimidade (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020).

Vogel e colegas (2020) testaram uma versão reduzida da medida de Tummers e Knies (2016), com 11 itens distribuídos entre os mesmos quatro fatores (accountability, com 3 itens e $\alpha = 0,87$; cumprimento de regras, com 3 itens e $\alpha = 0,86$; governança em rede, com 3 itens e $\alpha = 0,92$; e lealdade política, com 2 itens e $\alpha = 0,74$).

A definição de líderes utilizada foi relativa a poder de supervisão, de modo que a perspectiva foi de que a liderança não se limita ao topo, mas é distribuída por vários níveis hierárquicos. A escala é Likert, com 5 pontos. Nesse estudo, os autores coletaram dados em órgãos públicos da Alemanha, em dois momentos – trata-se de um estudo em ‘duas-ondas’, no qual a escala original de Tummers e Knies (2016) foi aplicada na primeira coleta de dados, e a versão reduzida de Vogel et al. (2020), na segunda.

Nesta pesquisa, aplicou-se a escala reduzida de liderança pública (Vogel et al., 2020) sem o fator lealdade política. Esse fator avalia a lealdade política que ocorre quando os líderes incentivam seus funcionários a alinhar suas ações com os interesses dos políticos, mesmo que isso seja caro para eles (Vogel et al., 2020). A dimensão de lealdade política se realiza na relação entre os gestores públicos e os políticos (Jørgensen & Bozeman, 2007), sendo uma atitude esperada dos primeiros (gestores) para com os segundos (políticos) (Van Der Wal et al., 2008). Entende-se que esse fator seria mais coerente com líderes de topo na hierarquia organizacional, que de alguma forma devem lealdade política aos políticos, dada a natureza dos seus cargos, e não à população alvo desta pesquisa, de líderes de baixo ou médio nível hierárquico.

Previamente à sua aplicação, essa escala foi adaptada para autoavaliação e passou por processo de retro tradução, que será detalhado à frente. Além disso, a sua amplitude foi ajustada para 10 pontos. A escala reduzida de liderança pública (Vogel et al., 2020) em sua versão original e na versão aplicada nesta pesquisa são apresentadas no Anexo D.

5.3.3.5 *Public values-focused transactional leadership (Supervisors)* (Nguyen et al., 2022)

A Escala de liderança transacional focada em valores públicos foi composta pela combinação dos construtos valor público e liderança transacional, e foi apresentada em duas versões – hetero e autoavaliação (Nguyen et al., 2022). Interessa, nesta pesquisa, apenas o primeiro construto (valor público), uma vez que a liderança transacional não é o referencial adotado neste trabalho. Foi aplicada, nesta pesquisa, a versão dessa escala para autoavaliação pelo supervisor/líder.

A medida, com um total de 8 itens (quatro por fator), foi originalmente testada com uma amostra de gestores públicos e funcionários de organizações públicas do Vietnã, somando 412 díades supervisor-funcionário, envolvendo 78 supervisores diferentes. Os resultados confirmaram a estrutura bifatorial da medida e mostraram um índice de consistência interna $\alpha = 0,82$.

Os 4 itens relativos ao fator valor público foram desenvolvidos tendo o foco em se fazer contribuições para a sociedade (Nguyen et al., 2022). Esses itens passaram por processo de retro tradução e foram aplicados segundo uma escala tipo Likert com 10 pontos de amplitude. A versão original do fator valor público da Escala de liderança transacional focada em valores públicos e a versão aplicada nesta pesquisa são apresentadas no Anexo E.

5.3.3.6 Escala de estilos de liderança (Mourão et al., 2016)

Trata-se de uma escala baseada na teoria de Blake e Mouton, apresentada na década de 1960, e foi escolhida por algumas das suas características principais: se fundamentar nas dimensões de orientação para pessoas e para resultados/produção da atuação do líder, elementos presentes em qualquer realidade de trabalho, o que é importante considerando a diversidade de contextos empíricos que esta pesquisa almejou alcançar; ter tido a construção dos itens feita considerando diferentes regimes de emprego e contextos de trabalho, no Brasil; permitir combinações das duas dimensões, gerando um conjunto de possibilidades de estilos de liderança (Mourão et al., 2016). Originalmente, trata-se de uma escala de heteroavaliação de estilo de liderança, cujos itens foram adaptados para autoavaliação nesta pesquisa.

As duas dimensões dessa escala são: liderança com foco nas pessoas – “gestores que em suas ações demonstram preocupação com os relacionamentos interpessoais e com aspectos pessoais dos membros de sua equipe de trabalho, bem como com o desenvolvimento e a autonomia da equipe e de seus membros” (Mourão et al., 2016, p. 216); e liderança com foco na produção/resultados – “gestores que em suas ações demonstram preocupação com os resultados do trabalho, o cumprimento de prazos e metas, bem como com o feedback dos desempenhos individuais” (Mourão et al., 2016, p. 216).

Assim, a Escala de estilos de liderança (Mourão et al., 2016) tem estrutura bifatorial, com os fatores ‘foco nas pessoas’ (7 itens, $\alpha = 0,90$) e ‘foco nos resultados’ (4 itens, $\alpha = 0,82$). Essa medida, em sua versão original e adaptada para esta pesquisa, é apresentada no Anexo F.

5.3.4 Retro tradução das escalas *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020) e *Public values-focused transactional leadership (Supervisors)* (Nguyen et al., 2022)

Como já mencionado antes, duas das escalas usadas nesta pesquisa para compor a medida de Competências de liderança no serviço público foram originalmente publicadas em língua inglesa – *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020) e *Public values-focused transactional leadership (Supervisors)* (Nguyen et al., 2022). Não foram encontradas, até março de 2024, versões traduzidas dessas escalas para a língua portuguesa, tendo-se como referência a pesquisa no Google Acadêmico dos artigos que citavam aqueles que originalmente as publicaram. Assim, decidiu-se pela tradução e adaptação dos fatores de cada uma dessas escalas que foram empregados nesta pesquisa.

O processo de tradução e adaptação teve como referência os trabalhos de Geisinger (1994), do *International Test Commission* (ITC, 2017) e de Botelho (2022). Foram aplicados os seguintes procedimentos:

Tradução e adaptação da língua inglesa para a língua portuguesa:

Essa etapa foi feita por duas pesquisadoras do tema liderança pública (uma delas, a própria autora deste trabalho), ambas nativas no idioma e cultura visados (português, no Brasil), sendo uma fluente em língua inglesa, e ambas as pesquisadoras do contexto da administração pública federal brasileira. Inicialmente, as duas versões de tradução e adaptação foram feitas de forma independente (“às cegas”). Em momento posterior, na fase de reconciliação entre as duas traduções, as pesquisadoras dialogaram sobre as poucas diferenças encontradas e decidiram juntas pelo melhor encaminhamento.

Em relação à *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020), as pesquisadoras decidiram pela exclusão de termos que não seguem os critérios de credibilidade ou modalidade, conforme Pasquali (1998). Isso aconteceu em: “compartilhe aberta e honestamente as ações” (a palavra “honestamente”); “investir substancial energia” (a palavra “substancial”); e na expressão “desenvolver muitos contatos” (a palavra “muitos”). Ademais, os fatores utilizados dessa medida foram também adaptados para o respondente líder, na perspectiva de autoavaliação, pois a escala originalmente é de heteroavaliação do líder pelos subordinados.

Sobre a *Public values-focused transactional leadership (Supervisors)* (Nguyen et al., 2022), importa relatar que para evitar o uso dos mesmos termos em todos os itens, o que também é contraindicado por Pasquali (1998), as pesquisadoras optaram por inserir antes dos itens o contexto a eles referente (“Na relação com as pessoas que eu chefiar, eu...”). E, considerando

que a relação de interesse nesta pesquisa é a de liderança, que traz a interação entre líderes e liderados e o compartilhamento e corresponsabilização por objetivos, as pesquisadoras decidiram por utilizar a ideia de “nós/nosso” (para se referir ao líder e seus liderados) em vez de “deles” (dos liderados/subordinados) (por exemplo, usando “nosso trabalho” em vez de o “trabalho deles”).

Tradução reversa e adaptação da versão traduzida para a língua portuguesa para a língua inglesa:

Essa etapa foi feita por outras duas pesquisadoras que não conheciam as versões originais das escalas: uma especialista em tradução e outra fluente em inglês e com domínio sobre variáveis do comportamento organizacional e instrumentos de mensuração. Nessa etapa, as duas pesquisadoras também realizaram as suas versões da retrotradução de forma independente (“às cegas”) e, depois, dialogaram e decidiram pela versão final, na etapa de reconciliação. Elas foram orientadas a fazerem a tradução reversa considerando a readaptação da escala *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020) para a heteroavaliação do líder pelos subordinados, como é a versão original desta escala. A versão final da retrotradução das duas escalas, resultante da reconciliação feita pelas duas pesquisadoras, foi entregue à autora desta pesquisa.

Comparação entre as versões retrotraduzidas e originais, em língua inglesa:

A versão resultante da etapa de tradução reversa foi comparada com as escalas originais pelas duas pesquisadoras que realizaram a etapa de tradução (a autora desta pesquisa e uma pesquisadora sobre liderança pública fluente em língua inglesa). A avaliação foi de que foi mantida a equivalência entre os construtos mensurados, preservando-se as adaptações julgadas necessárias na etapa de tradução.

5.4 Procedimentos de análise dos dados quantitativos

As técnicas aplicadas em cada etapa da análise quantitativa foram definidas segundo os objetivos da pesquisa. Assim, após o tratamento inicial dos dados, foram realizadas análises fatoriais exploratórias para se investigar as evidências de validade das escalas utilizadas nos contextos empíricos investigados; foi realizado Teste t de amostras independentes para avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que foram o lócus desta pesquisa foi associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder

no trabalho; e, por fim e mais importante, foram realizadas análises multiníveis para mensurar o poder preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, em relação à variável critério desempenho individual do líder no trabalho. A seguir, cada um desses procedimentos realizados é detalhado.

5.4.1 Tratamento inicial dos dados

As análises quantitativas foram iniciadas pelo tratamento dos dados utilizando-se o *software* Excel versão 2409. Nessa etapa, as informações que permitiram a caracterização das amostras foram extraídas; foi feita a identificação dos diferentes grupos, a partir das informações 'unidade de lotação', 'cargo' e 'área de atuação' de cada respondente; as informações textuais foram recodificadas para números, adequando-se melhor aos procedimentos de análises estatísticas posteriores; e as variáveis sociodemográficas categóricas definidas como controle foram transformadas em dicotômicas, sendo 0 atribuído à categoria com maior frequência e 1 às demais, visando uma interpretação mais clara dos resultados, consoante escolha metodológica aplicada em outros estudos multinível (Botelho, 2022; Coelho Junior, 2009; Fogaça, 2018; Rêgo, 2019).

5.4.2 Análises estatísticas

As análises estatísticas foram feitas por meio dos *softwares* Jamovi (versão 2.3.28) e SPSS (versão 21). Iniciou-se pelas análises fatoriais exploratórias, com o objetivo de se testar as evidências de validade das escalas utilizadas para os contextos empíricos investigados, e se obter os escores fatoriais que seriam utilizados nas demais análises estatísticas. Em seguida, usando o SPSS foram analisados os pressupostos dos modelos lineares e outliers multivariados e univariados. Numa etapa posterior, para atender ao Objetivo Específico 2 (Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que serão o *locus* desta pesquisa estará associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho) e verificar a Hipótese H 1 (Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações), foi realizado Teste t de amostras independentes. Finalizando a etapa de análises quantitativas, foi feita a análise multinível. Após essa etapa, com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca dos resultados encontrados nos estudos quantitativos, foi feita uma etapa final,

qualitativa. Essa sequência metodológica foi aplicada separadamente para cada uma das amostras (organizações A e B). Abaixo, o método aplicado para cada um dos estudos feitos é melhor detalhado.

Análises fatoriais exploratórias

Com o objetivo de analisar as evidências de validade das escalas utilizadas para os dados coletados em cada uma das duas organizações que constituíram os contextos empíricos desta pesquisa, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFEs) para as organizações A e B. A escolha de se realizar testes de evidências de validade das escalas por meio de AFEs se justifica porque nesta pesquisa adotou-se a composição de escalas já publicadas e testadas em estudos anteriores para medir dois dos construtos investigados, conforme explicado antes: “Desempenho no trabalho” e “Competências de liderança no serviço público”. Por sua vez, a escala aplicada de “Suporte à aprendizagem informal no trabalho” não apresentou, nos estudos anteriores (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior et al., 2017; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008a, 2011b) uma estrutura interna constante, o que também justifica, nesta pesquisa, a escolha inicial pela AFE.

Assim, foi considerada adequada a utilização da AFE para verificação de qual estrutura interna essas medidas apresentariam para os dados das duas amostras (organizações A e B), confirmando ou não a estrutura proveniente das suas versões originais (Damásio, 2012). As AFEs foram aplicadas também com o objetivo de gerar os escores fatoriais que seriam utilizados em outras análises estatísticas.

Para as AFEs, por meio do Jamovi (módulo Factor, Análise Fatorial Exploratória), aplicou-se o método de extração de Eixo Principal, indicado para a não normalidade na distribuição dos dados (Damásio, 2012). A rotação utilizada foi Oblimin, adequada à não independência dos fatores (Field, 2020), o que é próprio dos construtos investigados nesta pesquisa. Os pressupostos para a fatoração (fatorabilidade da matriz) foram verificados por meios do critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), um teste que avalia a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente e indica o quão adequada é a aplicação da AFE para o conjunto de dados – valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente; também foi avaliado o Teste de Esfericidade de Bartlett, cujos níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é fatorável (Damásio, 2012; Watkins, 2018).

Quanto à definição do número de fatores, iniciou-se pelo método de análise paralela, reconhecido como robusto por se basear numa comparação entre os dados reais da amostra e simulações aleatórias com características equivalentes a esta (com o mesmo número de variáveis e participantes) (Field, 2020; Watkins, 2018). Foi definido como carga fatorial mínima para as variáveis serem retidas o valor de 0,30 (Hair et al., 2009).

Os resultados dessa primeira fatoraço, pelo método de Análise Paralela, foram avaliados à luz da teoria relativa a cada um dos construtos investigados, considerando a distribuição dos itens em cada fator, o valor próprio e a variância explicada por cada fator. Quando o resultado da Análise Paralela não foi considerado adequado, procedeu-se à predeterminação do número fixo de fatores, segundo a teoria e os estudos de origem das escalas aplicadas. Novamente foram analisados os itens por fator, procurando-se pelo melhor modelo para cada escala. O critério foi evitar tanto a superestimação quanto a subestimação de fatores (Damásio, 2012). Haver algumas cargas cruzadas não foi considerado um problema, uma vez que isso não é incomum nas variáveis do comportamento humano (Damásio, 2012; Hair et al., 2009). Nesses casos, o item foi retido no fator onde teve a maior carga (Field, 2020) e, não havendo diferença, foi excluído.

Por fim, foram avaliadas medidas de confiabilidade (Alfa de Cronbach (α) e Ômega de McDonald (ω)) da estrutura fatorial encontrada em cada escala pelos procedimentos de AFE realizados. Quando essa análise indicou que a supressão de itens aumentaria a medida de confiabilidade da fatoraço, a retirada desses itens foi feita, a AFE foi executada novamente e o resultado foi avaliado, observando-se primeiramente se a estrutura fatorial fora mantida (Field, 2020). Algumas sugestões de supressões de itens foram acatadas (quando isso não comprometia a coerência teórica e a estrutura da medida, no seu todo), e outras não.

Teste t de amostras independentes

Para atender ao Objetivo Específico 2 (Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que serão o *locus* desta pesquisa estará associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho) e verificar a Hipótese H 1 (Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações), foi realizado Teste t de amostras independentes com *bootstrapping* (1000 reamostragens; 95% IC BCa) no SPSS. Essa técnica permite maior confiabilidade dos resultados, correção de desvios de normalidade da distribuição da amostra e

de diferenças entre os tamanhos dos grupos (Field, 2020). A aplicação do Teste t se justifica pelo objetivo de se comparar médias dos escores de desempenho (escores fatoriais) entre os grupos “egressos” e “não egressos” dos cursos em liderança oferecidos pelas organizações onde os dados foram coletados; e por ele ser um teste robusto, não prejudicado pela não atendimento dos pressupostos de distribuição dos dados e permitir análise dos intervalos de confiança, quando usado o procedimento de reamostragem (bootstrapping) (Field, 2020).

O Teste t foi precedido por: análises dos pressupostos do modelos lineares usando o SPSS, abrangendo a distribuição dos resíduos, linearidade e homogeneidade de variância por meio histograma, gráfico P-P e gráfico de dispersão dos resíduos padronizados; e identificação de outliers multivariados pelo teste da Distância de Mahalanobis (Field, 2020; Hair et al., 2009). Além disso, utilizando o Jamovi foram extraídas estatísticas descritivas e avaliada a distribuição dos dados para cada uma das variáveis ordinais, considerando-se os valores do teste de Shapiro-Wilk, histogramas e *box plots* com indicação de outliers univariados (Field, 2020), e identificação dos 10 valores extremos mais altos e mais baixos para cada variável na amostra.

Análises multiníveis

Para cada uma das amostras (Organização A e Organização B), os procedimentos aqui descritos foram realizados em separado. Nas análises multiníveis, para as medidas resultantes de escalas com múltiplos itens foram utilizados os escores fatoriais resultantes da análises fatoriais realizadas previamente. Esses escores foram obtidos pela média de todos os itens que compuseram cada fator, no Jamovi. Para as medidas resultantes de item único/pergunta direta (aquelas relativas às contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação profissional), foram utilizados os próprios *escores* informados pelos respondentes. Considerando que os respondentes que não realizaram cursos em liderança oferecidos pela sua Organização de trabalho não responderam à pergunta sobre a contribuição da aprendizagem formal, esses dados foram tratados como ausentes (*missing values*) e sobre eles se fez a imputação da média para esta variável.

Para melhor subsidiar as análises multiníveis, estatísticas descritivas (médias e desvios-padrão) e análises de variância (ANOVA a um fator)) foram utilizadas para se avaliar a diferença nas médias das respostas, por grupos, para todos os fatores que compõem a variável critério desempenho do líder no trabalho. Esses dados são relevantes para que se possa compreender a relação entre esses fatores e as unidade de agrupamento.

Num segundo momento, por meio de modelos de regressão linear no Jamovi, foi calculado o Índice de Correlação Intraclass (*ICC - Intraclass Correlation Coefficient*) para cada um dos fatores que compõem a variável critério. O ICC é uma medida da homogeneidade do grupo, que no caso de dados hierarquizados em dois níveis, é definido como a proporção de variância da variável critério definida pelo nível mais elevado, de agrupamento (Kreft & Leeuw, 1998).

Posteriormente, seguindo as recomendações de Biemann et al. (2012) para se avaliar o quanto a agregação de escores individuais é representativa de medidas no nível de grupos, para cada uma das variáveis preditoras do modelo hipotetizado (fatores das escalas ou perguntas diretas) foram calculados: análises de variância (ANOVA a um fator), com o objetivo de verificar a significância estatística das diferenças entre grupos; índices de concordância intragrupo ($r_{wg}/r_{wg(j)}$), com o objetivo de avaliar o grau de consenso intragrupos; e ICC(1) e ICC(2), para avaliar a confiabilidade das medidas no nível de grupos. As ANOVAs foram realizadas por meio de Estatísticas F de Welch, no Jamovi, recomendada quando não há homogeneidade de variância nos dados (Field, 2020). Os demais índices ($r_{wg}/r_{wg(j)}$, ICC(1) e ICC(2)) foram calculados por meio da ferramenta desenvolvida por Biemann e Cole, apresentada por Biemann et al. (2012).

Após essas análises e identificação das variáveis que se sustentaram como resultantes de processos de emersão por consenso direto e possíveis de serem medidas no nível mais elevado como a média dos escores individuais, procedeu-se às análises multiníveis. Essas foram feitas por meio do Jamovi, no módulo General Analyses for Linear Models (gamlj)/Mixed Model, com método de estimação por máxima verossimilhança, que seleciona os coeficientes que tornam os valores observados mais prováveis (Field, 2020).

Para cada um dos cinco fatores da variável critério desempenho do líder no trabalho foram testados modelos de regressão seguindo os passos propostos por Hox (2002) para operacionalização da análise multinível. Trata-se de etapas para a definição e avaliação progressiva de modelos, investigando a variância nos diferentes níveis (mais e menos elevados, neste estudo definidos como nível 2 (grupos) e nível 1 (indivíduos)), e as relações entre as variáveis. Os cinco passos propostos por Hox (2002) e aplicados nesta pesquisa são os seguintes (Botelho, 2022; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011a; Puente-Palacios & Laros, 2009; Hox, 2002):

Passo 1: cálculo do modelo vazio, com a variável critério e as unidades de agrupamento, sem variáveis explicativas. Esse modelo contém apenas o intercepto da regressão e os resíduos nos

níveis mais e menos elevados (grupos e indivíduos, neste estudo). Nessa etapa calcula-se o ICC(1), que mostra a proporção da variabilidade da variável critério que é explicada pelo nível mais elevado. O ICC(1) é importante para a definição de se prosseguir com a análise multinível ou não. No Passo 1 calcula-se também o *deviance* de referência para comparação com os modelos posteriores, um parâmetro de melhor ajuste de cada modelo (quanto menor o *deviance*, maior é o ajuste). A equação desse modelo é: $Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + e_{ij}$, sendo: Y_{ij} o valor da variável critério para o indivíduo i no grupo j ; γ_{00} o intercepto da regressão (coeficiente fixo, que corresponde ao valor médio esperado da variável critério, sendo a constante da equação de regressão); u_{0j} o resíduo no nível 2; e_{ij} o resíduo no nível 1.

Passo 2: inserção de todas as variáveis explicativas do nível menos elevado (nível 1), definidas como fixas. Isso significa que os componentes de variância correspondentes aos coeficientes de regressão (inclinações) são fixados em zero, não variando entre os grupos. A equação desse passo é: $Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0}X_{pij} + u_{0j} + e_{ij}$. Em relação ao Passo 1, foi adicionado aqui X_{pij} , que corresponde às p variáveis explicativas de nível 1; γ_{p0} é o coeficiente de regressão da relação entre a variável preditora X_{pij} e a variável dependente Y_{ij} . Neste passo, estima-se a contribuição de cada variável explicativa ou de controle de nível 1 para a redução da variância, deste nível, na variável critério. No presente trabalho, essa equação foi aplicada primeiramente para a inserção das variáveis controle, resultando no Modelo 2, conforme trabalhos anteriores (Botelho, 2022; Coelho Junior, 2009; Fogaça et al., 2021; Rêgo, 2019).

Passo 3: inserção das variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), segundo a equação $Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0}X_{pij} + \gamma_{0q}Z_{qj} + u_{0j} + e_{ij}$. Em relação ao Passo 2, foi adicionado aqui Z_{qj} , que corresponde às q variáveis explicativas de nível 2; γ_{0q} é o coeficiente de regressão da relação entre a variável preditora Z_{qj} e a variável dependente Y_{ij} . Esse passo avalia se as variáveis preditoras de Nível 2 explicam a variabilidade da variável critério entre os grupos.

Nos passos 2 e 3, assume-se que o intercepto varia entre os grupos (ou seja, o valor médio de Y_{ij} pode ser diferente para cada grupo), mas não os coeficientes de regressão, que são considerados fixos (isto é, as relações entre as preditoras e a critério são assumidas como iguais em todos os grupos).

Passo 4: avaliação se há variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos (nível mais elevado), segundo a equação: $Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0}X_{pij} + \gamma_{0q}Z_{qj} + u_{pj}X_{pij} + u_{0j} + e_{ij}$. Em relação ao Passo 3, foi adicionado aqui $u_{pj}X_{pij}$, que corresponde aos resíduos, no Nível 2 (grupos), dos coeficientes de

regressão das variáveis explicativas de Nível 1. O modelo resultante é chamado de coeficientes randômicos, e foi designado neste estudo como Modelo 5. Para testar efeitos randômico, Hox (2002) orienta que primeiramente seja inserida uma variável preditora por vez, mesmo aquelas que não tenham sido significativas nas etapas anteriores. Após a avaliação de quais *slopes*/inclinações tiveram variância significativa entre os grupos, na análise após a inserção de cada variável do Nível 1, estes devem ser inseridos simultaneamente no modelo final.

Passo 5: adicionam-se interações *cross-level* entre as variáveis preditoras do nível mais elevado e as variáveis preditoras do nível menos elevado que foram significativas no Passo 4, ou seja, que tiveram variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) entre os grupos. Nesse passo se busca entender se as variáveis de nível mais elevado explicam parte da variação nas inclinações/*slopes* entre os grupos encontradas no passo anterior (Aguinis et al., 2013). A equação do Passo 5 é: $Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0}X_{pij} + \gamma_{0q}Z_{qj} + \gamma_{pq}Z_{qj}X_{pij} + \gamma_{pj}X_{pij} + u_{0j} + e_{ij}$, onde $\gamma_{pq}Z_{qj}X_{pij}$ representa os termos de interação inseridos no modelo.

Na comparação entre os modelos resultantes dos diferentes passos e avaliação de quais termos devem ser mantidos, são aplicados critérios de testes de significância estatística, diferenças no *deviance* e mudanças em componentes de variância (Hox, 2002): após a introdução de variáveis de Nível 1 no Passo 2, é esperado que a variância nesse nível (menos elevado) diminua, assim como a do nível mais elevado, caso haja variabilidade do comportamento dessas variáveis nos grupos; já no Passo 3, com a introdução de variáveis de Nível 2 (mais elevado), é esperado que apenas a variância neste nível diminua. Em relação ao *deviance*, consoante estudos anteriores (Botelho, 2022; Coelho Junior, 2009; Rêgo, 2019), foi adotado o critério proposto por Jesus (2004), segundo o qual a contribuição das variáveis acrescidas ao modelo é significativa quando a diferença entre os *deviance* dos modelos comparados dividida pelo número de parâmetros adicionados for maior que 2. Esse teste segue o *chi-square deviance test* sugerido por Hox (2002), cujos graus de liberdade correspondem à diferença entre o número de parâmetros de cada um dos modelos comparados.

Considerando a distribuição não normal dos resíduos e a não homogeneidade das variâncias, em todos os passos das análises multiníveis foi selecionada, no Jamovi, a opção de reamostragem (*bootstrapping*). Hox (2002) observa que, quando se estima componentes de variância, é recomendado um tamanho mínimo de 50 unidades no nível mais elevado para se utilizar o *bootstrapping*. Nas duas organizações que constituem os contextos empíricos desta

pesquisa esse número foi ultrapassado, o que permite reconhecer os tamanhos amostrais alcançados no nível mais elevado como não pequenos (González-Romá & Hernández, 2023).

As variáveis no nível mais elevado/de grupos foram agregadas pela média, após o cálculo dos índices de concordância e confiabilidade das medidas intragrupos. As variáveis de suporte à aprendizagem informal em nível individual foram calculadas como variáveis de desvio do *score* individual em relação à média do grupo, ou seja, a diferença entre a percepção coletiva/compartilhada e a individual, porque resulta de características do contexto, mas também de julgamentos particulares aos indivíduos (Botelho, 2022; Brandão, 2009; Coelho Junior, 2009; Rêgo, 2019). Ademais, todas as variáveis preditoras foram padronizadas, tendo a média definida como 0 e o desvio-padrão como 1, com o objetivo de possibilitar a comparação dos resultados encontrados com outros estudos.

Encerra-se aqui a apresentação dos procedimentos metodológicos aplicados, sintetizados e relacionados aos objetivos de pesquisa na Figura 15:

Figura 15

Síntese dos objetivos e dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Objetivo geral: investigar se o desempenho de líderes no trabalho, em distintos contextos laborais, é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos.		
Objetivos específicos	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados
Analisar evidências de validade das medidas aplicadas nos diferentes contextos empíricos (organizações A e B).	<i>Survey online</i> aplicado a líderes egressos e não egressos das atividades de TD&E em liderança oferecidas pelas organizações A e B.	Análise Fatorial Exploratória.
Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que foram o <i>locus</i> desta pesquisa foi associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho.	<i>Survey online</i> aplicado a líderes egressos e não egressos das atividades de TD&E em liderança oferecidas pelas organizações A e B.	Estatísticas exploratórias e descritivas; Teste t de amostras independentes.
Mensurar o poder preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte à aprendizagem informal, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, em relação à variável critério desempenho individual do líder no trabalho.	<i>Survey online</i> aplicado a líderes egressos e não egressos das atividades de TD&E em liderança oferecidas pelas organizações A e B.	Estatísticas exploratórias e descritivas; ANOVAs; ICCs; r_{wg} / $r_{wg(j)}$. Análises multiníveis.
Caracterizar a atuação dos líderes nos contextos investigados, identificando os principais elementos que influenciam o seu desempenho.	Entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados das organizações A e B.	Análise de conteúdo.

A seguir, apresenta-se os procedimentos éticos adotados na realização desta pesquisa.

5.5 Procedimentos éticos

Esta pesquisa seguiu as orientações emitidas pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme os seguintes documentos: Resolução CNS Nº 466, de 12 de dezembro de 2012; Resolução CNS Nº 510, de 07 de abril de 2016; Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS. Ademais, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fiocruz Brasília, que decidiu pela sua aprovação em janeiro de 2024.

Como benefícios diretos aos indivíduos participantes potenciais desta pesquisa, identifica-se a sua própria reflexão sobre a sua experiência no exercício da liderança, considerando elementos da sua individualidade, assim como do seu contexto de trabalho. Além disso, essa pesquisa pode contribuir para práticas mais efetivas de gestão na administração pública brasileira, ao identificar variáveis com significativa influência sobre o desempenho de líderes. Dessa forma, essa pesquisa tem o potencial de contribuir para organizações públicas capazes de promover contextos de trabalho que favoreçam o desempenho dos seus líderes e, indiretamente, o seu desempenho em geral, possibilitando melhores entregas à sociedade.

Como possíveis riscos associados a esta pesquisa, identifica-se, no nível dos participantes, possíveis autoquestionamentos e reflexões críticas que as perguntas trazidas nos instrumentos de coleta de dados (questionário online e roteiro de entrevistas semiestruturadas) possam suscitar nos indivíduos. Para atenuar esses possíveis riscos, a pesquisadora responsável assegurou aos participantes a liberdade de expressão dos seus receios ou dúvidas durante o processo de pesquisa, o seu direito de recusa ou desistência à participação, sem qualquer prejuízo, assim como a sua não identificação na análise dos dados e publicação dos resultados. Outra categoria de riscos a que os participantes estarão sujeitos envolve aqueles característicos do ambiente virtual, sujeito a violação por terceiros. Para atenuar tais riscos característicos do ambiente virtual, a pesquisadora responsável adotou as medidas preconizadas pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, quais sejam:

- o convite para participação foi feito de modo a não permitir a identificação dos convidados ou a visualização dos seus dados de contato por terceiros;
- os convites enviados por e-mail tiveram o remetente identificado, e os destinatários inseridos na forma oculta;

- no caso do questionário online, foi informado aos candidatos a participantes da pesquisa que: o mesmo seria aplicado pela plataforma Google Forms, sem o registro do e-mail dos respondentes; a pesquisa contou com os recursos eletrônicos já acessíveis ao candidato a participante, e sem custos para a pesquisadora responsável; uma vez concluída a coleta, os dados e os respectivos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido ficarão armazenados em dispositivos locais de uso e posse pessoal da pesquisadora.

O convite individual mencionou ainda aos candidatos a participantes da pesquisa os seguintes pontos:

- que antes de responder às perguntas do questionário online ou da entrevista, lhes seria apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a sua anuência;
- os tópicos que seriam abordados nos instrumentos de coleta de dados;
- o seu direito de se recusar a participar ou de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento durante o preenchimento do questionário ou a participação na entrevista, sem acarretar qualquer penalidade;
- a impossibilidade de exclusão dos dados da pesquisa após a finalização e envio do questionário online, dada a não identificação dos respondentes;
- no caso da entrevistas, a qualquer momento da pesquisa o participante poderia entrar em contato com a pesquisadora responsável e solicitar, caso quisesse, a sua exclusão da pesquisa, que seria atendida.
- o fato de que, pela sua natureza e objetivos, esta pesquisa não prevê danos e direitos de indenização aos seus participantes. Entretanto, registra-se que, conforme a Resolução CNS Nº 466, de 12 de dezembro de 2012, “Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa”.
- a manutenção dos dados da pesquisa em arquivo digital, sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

O registro de que a participação dos indivíduos nesta pesquisa foi livre e esclarecida ocorreu no início do preenchimento do questionário online ou da entrevista semiestruturada, por meio da apresentação dos Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (Apêndice J e K). Para a realização das entrevistas, o respectivo Termo de Consentimento foi enviado antes

aos participantes, junto ao convite e ao roteiro de perguntas. O participante deveria expressar o seu consentimento ao Termo de Consentimento para prosseguir na pesquisa. O seu consentimento ficou registrado no formulário de pesquisa online ou na gravação da entrevista, segundo a forma da sua participação (resposta do questionário online e/ou participação na entrevista semiestruturada, realizada por meio da Plataforma Teams).

Aqui encerra-se o Capítulo sobre método. Nos próximos três capítulos são apresentados os resultados, segundo a estrutura definida pelos objetivos da pesquisa. Com exceção dos dois últimos objetivos apresentados na Figura 15 (Síntese dos objetivos e dos procedimentos metodológicos da pesquisa), cujos resultados são apresentados de forma integrada, para cada um dos outros objetivos específicos foi definido um capítulo próprio.

6. RESULTADOS 1: EVIDÊNCIAS DE VALIDADE DAS MEDIDAS APLICADAS

Neste Capítulo são apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias para as 3 medidas aplicadas nesta pesquisa, para as amostras das organizações A e B.

6.1 Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho para a amostra da Organização A

A medida de desempenho individual no trabalho aplicada resulta da composição de duas escalas publicadas na literatura: Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010), com 30 itens, e Escala de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015), com 8 itens, na sua versão em língua portuguesa (Sepriano, 2021). Assim, 38 itens foram aplicados para medir o desempenho individual no trabalho dos 272 chefes da Organização A que responderam ao questionário online e constituíram grupos (amostra no nível mais elevado). A relação entre número de respondentes e número de itens foi de 7,16, superando o mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013).

Os pressupostos para a fatoração (fatorabilidade da matriz) foram atendidos com os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 6562,82$, $gl = 703$, $p < 0,001$) e KMO (0,91 global e acima de 0,83 por item, considerados ótimo e excelentes, respectivamente) (Damásio, 2012; Watkins, 2018). A análise paralela sugeriu 7 fatores, tendo um deles apenas 2 itens (o 19 e o 35), valor próprio abaixo de 1 e variância explicada abaixo de 3%. Essa não foi avaliada como uma boa estrutura.

Procedeu-se à análise definindo o número fixo de 6 fatores, fundamentado no número de fatores das escalas em suas versões originais (5 fatores na Escala de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010) e 1 fator na Escala de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015)). Nessa solução, após procedimentos de retirada de itens com carga fatorial abaixo de 0,30, cargas fatoriais iguais em dois fatores, e supressões de itens sugeridas para se elevar as medidas de confiabilidade, um dos fatores teve o α de Cronbach e o ω de McDonald abaixo de 0,70. Com isso decidiu-se forçar a definição de 5 fatores e recomeçar a análise fatorial exploratória.

Nessa análise com a pré-definição de 5 fatores foram repetidos os procedimentos de retirada de itens com carga fatorial abaixo de 0,30 e de supressões de itens sugeridas para se elevar as medidas de confiabilidade, com exceção de uma: no fator 5, foi sugerida a retirada do item 21; feito isso, fatores que antes estavam bem definidos segundo a teoria de desempenho

foram fragmentados; com isso, optou-se por não se seguir essa sugestão de alteração, uma vez que o α de Cronbach e o ω de McDonald do fator 5 já estavam acima do mínimo recomendado (0,70). Importante destacar que para o fator 4 (Restrição ao desempenho), os itens foram considerados invertidos. Ao final, foram excluídos da Escala de desempenho os itens 16, 17, 19, 35 e 37. Os itens retidos se distribuíram entre 5 fatores coerentes com a teoria, sendo eles: Desempenho contextual, Desempenho na tarefa, Desempenho adaptativo, Restrição ao desempenho e Desempenho relacional.

Essa estrutura fatorial final encontrou respaldo teórico, teve valores próprios de cada fator maiores que 1 e a variância explicada por fator foi superior a 3%. Os valores de KMO encontrados (0,92 global e acima de 0,83 por item) podem ser considerados excelentes e ótimo, respectivamente (Damásio, 2012; Watkins, 2018). As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 8. A singularidade é o oposto de comunalidade, medindo a proporção de variância que é única para a variável e não explicada pelos fatores, sendo que quanto maior a sua medida, menor é a relevância da variável no fator (menor é a sua carga fatorial)) (Navarro & Foxcroft, 2022).

Tabela 8

Organização A: Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Singularidade
desemp2	0.86					0.32
desemp5	0.82					0.39
desemp1	0.80					0.33
desemp18	0.59					0.47
desemp29	0.57					0.42
desemp30	0.47					0.51
desemp10	0.43					0.59
desemp3	0.41					0.61
desemp12	0.37					0.60
desemp4	0.34					0.65
desemp22	0.32					0.64
desemp25		0.72				0.49
desemp26		0.66				0.42
desemp23		0.64				0.53
desemp6		0.63				0.59
desemp24		0.58				0.72
desemp9		0.57				0.50
desemp27		0.52				0.48
desemp28		0.40				0.44
desemp8		0.38				0.63
desemp33			0.88			0.23
desemp34			0.76			0.42
desemp38			0.67			0.44
desemp32			0.64			0.28
desemp31			0.53			0.31
desemp36			0.40			0.34
desemp15				0.94		0.14
desemp14				0.93		0.17
desemp13				0.87		0.25
desemp7					0.48	0.39
desemp20					0.46	0.48
desemp11					0.46	0.38
desemp21					0.36	0.74
α de Cronbach	0,88	0,86	0,89	0,93	0,72	-
ω de McDonald	0,89	0,87	0,90	0,93	0,80	-

Assim, para a Organização A, a medida de desempenho individual no trabalho apresentou 5 fatores, assim definidos: Fator 1 desempenho contextual (explicou 14,93% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 desempenho na tarefa (explicou 13,18% da variância total); Fator 3 desempenho adaptativo (explicou 12,49% da variância total); Fator 4 restrição ao desempenho (explicou 8,54% da variância total); Fator 5 desempenho relacional (explicou 5,78% da variância total). A correlação entre fatores ficou de fraca (até 0,30) a moderada (entre 0,30 e 0,50), com exceção dos fatores 2 e 3, que foi de 0,58.

6.2 Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho para a amostra da Organização B

Para a amostra da Organização B (N = 177), encontrou-se a relação de 4,66 respondente por item, considerando-se os 38 itens que compuseram a medida composta aplicada de Desempenho individual no trabalho (Coelho Junior et al., 2010; Marques-Quinteiro et al., 2015). Esse número está um pouco abaixo do mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013).

Os pressupostos para a fatoração (fatorabilidade da matriz) foram atendidos com os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 4046,88$, $gl = 703$, $p < 0,001$) e KMO (0,87 global, considerado ótimo; nenhuma valor abaixo de 0,5 por item, o que seria considerado inaceitável; dois itens com valores de 0,67 e 0,68, considerados medíocres; os demais itens com valores considerados bons, ótimos ou excelentes) (Damásio, 2012; Watkins, 2018).

A análise paralela inicial sugeriu 7 fatores, mas: não carregou um item (4); teve outro item com a mesma carga em dois fatores (1); teve dois itens com carga negativa (8 e 9), o que não fez sentido teórico, na medida em que não eram itens com sentido invertido; e teve dois itens com KMO abaixo de 0,70 (valor considerado medíocre). Isso motivou o teste do modelo com o número pré-definido de 6 fatores.

O número fixo de 6 fatores tem fundamento no número de fatores das escalas em suas versões originais (5 fatores na Escala de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010) e 1 fator na Escala de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015)). Nessa solução, foi acatada uma sugestão de supressão do item 4 para se elevar as duas medidas de confiabilidade (α de Cronbach e o ω de McDonald). O modelo final com 6 fatores manteve dois itens com KMO abaixo de 0,70, mas teve o valor global de 0,87 e os demais itens com valores iguais ou acima de 0,80, com exceção de um com valor de 0,73. Isso motivou o teste do modelo com o número pré-definido de 5 fatores, que não alterou os valores de KMO não satisfatórios do modelo anterior. Com isso, a solução final foi a com 6 fatores. O modelo final atendeu ao teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 3956,44$, $gl = 666$, $p < 0,001$). As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Organização B: Evidências de validade da medida composta de desempenho individual no trabalho

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Singularidade
desemp32	0,73						0,29
desemp36	0,60						0,27
desemp20	0,59						0,50
desemp35	0,58						0,28
desemp31	0,58						0,39
desemp6	0,50						0,59
desemp19	0,48						0,53
desemp34	0,39						0,41
desemp9	0,38						0,62
desemp25	0,36						0,65
desemp2		0,72					0,31
desemp1		0,69					0,39
desemp5		0,59					0,48
desemp3		0,44					0,64
desemp7		0,43					0,62
desemp11		0,42					0,58
desemp18		0,42					0,44
desemp8		0,36					0,68
desemp12		0,35					0,65
desemp38			0,82				0,26
desemp37			0,80				0,43
desemp33			0,60				0,29
desemp27			0,50				0,54
desemp13				0,84			0,27
desemp14				0,81			0,33
desemp15				0,78			0,36
desemp16				0,61			0,54
desemp22					0,65		0,32
desemp21					0,57		0,52
desemp17					0,54		0,60
desemp29					0,42		0,56
desemp10					0,40		0,59
desemp30					0,36		0,55
desemp24						0,61	0,44
desemp26						0,60	0,51
desemp23						0,50	0,42
desemp28						0,47	0,60
α de Cronbach	0,89	0,83	0,82	0,85	0,82	0,77	-
ω de McDonald	0,90	0,84	0,84	0,85	0,83	0,78	-

Assim, para a Organização B, a medida de desempenho individual no trabalho apresentou 6 fatores, assim definidos: Fator 1 desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade (explicou 12,73% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 desempenho contextual (explicou 9,82% da variância total); Fator 3 desempenho adaptativo voltado ao manejo do stress no trabalho (explicou 9,04% da variância total); Fator 4 restrição ao desempenho (explicou 6,76% da variância total); Fator 5 avaliação do desempenho (explicou 7,34% da variância total); Fator 6 desempenho na tarefa (explicou 7,10% da variância total). A correlação entre fatores

ficou de fraca (até 0,30) a moderada (entre 0,30 e 0,50), com exceção dos fatores 1 e 3, que foi de 0,52.

6.3 Síntese das estruturas fatoriais da medida composta de desempenho individual no trabalho encontradas para as duas amostras (organizações A e B)

A estrutura fatorial encontrada para cada uma das organizações tem aproximações, mas não foi a mesma. Essas estruturas também têm nuances diferentes quando comparadas àquelas encontradas nos estudos onde as escalas aplicadas foram apresentadas (Coelho Junior et al., 2010a; Marques-Quinteiro et al., 2015). Isso reitera o comportamento contexto-dependente da variável desempenho no trabalho, o que se amplifica quanto mais se considera a sua multidimensionalidade.

Para a Organização A, a medida de desempenho individual no trabalho apresentou 5 fatores (Fator 1 desempenho contextual; Fator 2 desempenho na tarefa; Fator 3 desempenho adaptativo; Fator 4 restrição ao desempenho; Fator 5 desempenho relacional). Para a Organização B, a mesma medida apresentou 6 fatores (Fator 1 desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade; Fator 2 desempenho contextual; Fator 3 desempenho adaptativo voltado ao manejo do stress no trabalho; Fator 4 restrição ao desempenho; Fator 5 avaliação do desempenho; Fator 6 desempenho na tarefa). A Tabela 10 sintetiza os resultados das AFEs em tela:

Tabela 10

Resultados das AFEs: medida composta de desempenho individual no trabalho

Organização A			Organização B		
Fator	α e ω	N itens	Fator	α e ω	N itens
Fator 1 Desempenho contextual;	0,88 0,89	11	Fator 1 Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade	0,89 0,90	10
Fator 2 Desempenho na tarefa;	0,86 0,87	9	Fator 2 Desempenho contextual	0,83 0,84	9
Fator 3 Desempenho adaptativo;	0,89 0,90	6	Fator 3 Desempenho adaptativo voltado ao manejo do stress no trabalho	0,82 0,84	4
Fator 4 Restrição ao Desempenho	0,93 0,93	3	Fator 4 Restrição ao Desempenho	0,85 0,85	4
Fator 5 Desempenho relacional.	0,72 0,80	4	Fator 5 Avaliação do desempenho	0,82 0,83	6
			Fator 6 Desempenho na tarefa	0,77 0,78	4

As versões originais das escalas que compuseram essa medida somam 6 fatores (5 fatores na Escala de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010): regulação do

desempenho; restrição ao desempenho; grau de esforço e conhecimento da tarefa; execução, monitoramento e revisão do desempenho; e, autogerenciamento do desempenho; e 1 fator na Escala de desempenho individual adaptativo (Marques-Quinteiro et al., 2015)).

As dimensões desempenho na tarefa, desempenho contextual e desempenho adaptativo são encontradas com frequência na literatura, principalmente a primeira, conforme mostrou o referencial teórico desta pesquisa. Em alguns estudos, encontra-se a mensuração dessas três dimensões (Gordon et al., 2018b; Vergauwe et al., 2017). A dimensão restrição ao desempenho não é comum nos estudos empíricos, mas já estava claramente distinguida no estudo que deu origem à medida de desempenho individual no trabalho aqui aplicada (Coelho Junior et al., 2010a).

A dimensão desempenho relacional, encontrada na amostra da Organização A, não fora destacada em estudos anteriores analisados nesta pesquisa. Entretanto, essa dimensão é coerente com o comportamento esperados dos líderes, uma vez que liderança é um processo de interação humana e de influência social (Campbell & Wiernik, 2015; Couto et al., 2022; Puente-Palacios & Albuquerque, 2014; Zanelli & Silva, 2008). Análise semelhante cabe ao fator avaliação do desempenho encontrado na amostra da Organização B (Fator 5) – a capacidade esperada do líder de visão sistêmica, compreensão processual e foco também em resultados são elementos que lhe permitem ter maior competência para avaliar o seu próprio desempenho, contribuindo para que este fator tenha sido extraído.

Destaca-se ainda, na amostra da Organização B, uma maior proeminência da dimensão desempenho adaptativo, que definiu 2 fatores: Fator 1 desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade, e Fator 3 desempenho adaptativo voltado ao manejo do stress no trabalho. Isso é melhor compreendido quando se considera a natureza e missão desta Organização policial, com múltiplas frentes de atuação. Além disso, essas duas dimensões do desempenho adaptativo encontradas não destoam das quatro subdimensões trazidas no estudo original da Escala de desempenho adaptativo aplicada (Marques-Quinteiro et al., 2015): resolução criativa de problemas, lidar com situações de trabalho imprevisíveis, aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos, e lidar com o stress no trabalho.

6.4 Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público para a amostra da Organização A

A medida de competências de liderança no serviço público aplicada resulta da composição de três escalas publicadas na literatura: Estilos de liderança (Mourão et al., 2016),

adaptada para autoavaliação, uma escala baseada na teoria de Blake e Mouton, que traz duas dimensões: liderança com foco nas pessoas e liderança com foco na produção/resultados; *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020), após retro tradução e adaptação para autoavaliação, aplicando-se três fatores – *Accountability leadership*, *Rule-following leadership* e *Network governance leadership*; *Public Values-Focused Transactional Leadership* (Nguyen et al., 2022), após retro tradução e adaptação para autoavaliação, aplicando-se apenas o fator relativo a valor público. A medida composta resultou em 24 itens. Assim, a relação entre número de respondentes (272) e número de itens foi de 11,33 na Organização A, superando o mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013).

A análise fatorial exploratória da medida de competências de liderança no serviço público foi iniciada pelo método de análise paralela, mantendo a extração por eixos principais, rotação oblíqua, cargas fatoriais mínimas 0,30. Os pressupostos para a fatoração (fatorabilidade da matriz) foram atendidos com os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 5285,47$, $gl = 253$, $p < 0,001$) e KMO (0,91 global e acima de 0,82 por item, que podem ser considerados excelente e ótimo, respectivamente (Damásio, 2012; Watkins, 2018)). Essa análise sugeriu 6 fatores; não carregou o item 4; e teve um fator que ficou apenas com 2 itens (12 e 13); o item 4 foi retirado e a análise foi reavaliada, tendo permanecido a questão de um fator com apenas os itens 12 e 13. Dessa forma, partiu-se para uma segunda análise, pré-definindo 5 fatores.

A análise forçando 5 fatores manteve um fator com apenas 2 itens (12 e 13); e um item (19) com carga de 1,01. O próximo passo foi forçar 4 fatores. Nesse modelo, o item 4 não carregou e foi retirado. A distribuição dos 23 itens restantes pelos 4 fatores foi coerente com a teoria de liderança na administração pública, sendo eles: Governança em rede e accountability; Valor público e desempenho; Foco em regras e resultados; Foco em pessoas.

A análise de confiabilidade do Fator 1, que agregou as dimensões de governança em rede e accountability, mostrou bons valores de confiabilidade α de Cronbach e o ω de McDonald de 0,90), sem a sugestão de exclusão de itens. O mesmo aconteceu para o Fator 2, que juntou a dimensão de valor público a itens relacionados ao desempenho individual e de equipe, e encontrou α de Cronbach e o ω de McDonald de 0,94. A análise de confiabilidade do Fator 3, que agregou cumprimento de regras e foco em resultados, sugeriu a exclusão do item 11, melhorando α de Cronbach e o ω de McDonald em uma casa decimal (indo para 0,88 e 0,89, respectivamente). Foi testada essa exclusão e reavaliada a escala no seu todo. A exclusão desse item não gerou uma melhor distribuição dos itens nos fatores, segundo a teoria. Considerando que os valores do α de Cronbach e o ω de McDonald já estavam muito bons (0,87

e 0,88, respectivamente), optou-se pela não exclusão do item 11. Por fim, a análise de confiabilidade do Fator 4 (foco em pessoas) mostrou α de Cronbach e o ω de McDonald bons (0,75 e 0,80) e não sugeriu a exclusão de nenhum item. Assim, ao final, a medida de liderança pública teve apenas um dos seus itens excluídos após a análise fatorial exploratória (o item 4).

O modelo final atendeu ao teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 5285,47$, $gl = 253$, $p < 0,001$) e KMO (0,91 global e acima de 0,82 por item, considerados excelente e ótimo, respectivamente) (Damásio, 2012; Watkins, 2018); valor próprio acima de 1 e variância explicada acima de 3% para cada um dos 4 fatores. As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11

Organização A: Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Singularidade
lid19	0,95				0,16
lid18	0,85				0,23
lid20	0,84				0,31
lid14	0,54				0,59
lid13	0,51				0,41
lid12	0,44				0,43
lid23		0,97			0,06
lid22		0,89			0,18
lid24		0,88			0,12
lid21		0,63			0,21
lid6		0,35			0,40
lid5		0,32			0,39
lid10			0,74		0,44
lid15			0,69		0,35
lid17			0,66		0,33
lid16			0,60		0,39
lid8			0,58		0,53
lid11			0,49		0,76
lid9			0,48		0,41
lid2				0,75	0,54
lid7				0,72	0,30
lid1				0,59	0,44
lid3				0,57	0,63
α de Cronbach	0,90	0,94	0,87	0,75	-
ω de McDonald	0,90	0,94	0,88	0,80	-

Assim, para a Organização A, a medida de competências de liderança no serviço público apresentou 4 fatores, assim definidos: Fator 1 governança em rede e accountability (explicou 16,96% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 valor público e desempenho (explicou 16,94% da variância total); Fator 3 foco em regras e resultados (explicou 18,00% da variância

total); Fator 4 foco em pessoas (explicou 10,64% da variância total). A correlação entre fatores variou de 0,41 a 0,53 (fraca a moderada).

6.5 Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público para a amostra da Organização B

A medida composta de competências de liderança no serviço público aplicada (Mourão et al., 2016; Nguyen et al., 2022; Vogel et al., 2020) tem 24 itens. Assim, a relação entre número de respondentes (177) e número de itens foi de 7,37 para a amostra da Organização B, superando o mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013).

A análise fatorial exploratória da medida de competências de liderança no serviço público foi iniciada pelo método de análise paralela, mantendo a extração por eixos principais, rotação oblíqua, cargas fatoriais mínimas 0,30. O teste de esfericidade de Bartlett encontrou resultado significativo ($\chi^2 = 2620,04$, $gl = 276$, $p < 0,001$). O KMO global foi de 0,84, mas para o item 4 o valor foi de 0,56, considerado medíocre (Damásio, 2012; Watkins, 2018). Essa análise sugeriu 6 fatores; não carregou 2 itens (3 e 4); esses itens foram retirados e a análise foi reavaliada. Os fatores resultantes mantiveram coerência com a teoria, tiveram valor próprio acima de 1 e variância explicada maior que 3%. O KMO global foi de 0,85 e com valor mínimo de 0,75 por item (valor considerado bom), sendo mais comuns valores entre 0,80 e 0,90 (valores ótimos) (Damásio, 2012; Watkins, 2018). Procedeu-se então aos testes de confiabilidade. Nessa etapa, foi sugerida a exclusão do item 2. Isso feito, a estrutura fatorial se manteve estável, com 6 fatores. Foi também sugerida a exclusão do item 14, o que não foi seguido, porque os valores de α de Cronbach e o ω de McDonald para o fator em questão já eram superiores a 0,70, e a retirada deste item resultou num fator com apenas 2 itens. O item 21 também teve a exclusão sugerida, o que não foi acatado porque os valores de α de Cronbach e o ω de McDonald para o fator em questão já eram superiores a 0,90.

Assim, o modelo final da medida composta de competências de liderança no serviço público para a amostra da Organização B resultou em 6 fatores, com a exclusão de 3 itens (2, 3 e 4). Esse modelo final atendeu ao teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 2433,43$, $gl = 210$, $p < 0,001$) e aos parâmetros de valores de KMO (0,85 global e acima de 0,75 por item, com maior frequência de valores entre 0,80 e 0,90 (valores ótimos); valor próprio acima de 1; e variância explicada acima de 3% para cada um dos 6 fatores. As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12

Organização B: Evidências de validade da medida composta de competências de liderança no serviço público

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Singularidade
lid23	0,96						0,10
lid22	0,90						0,14
lid24	0,87						0,22
lid21	0,63						0,42
lid7		0,79					0,24
lid6		0,66					0,40
lid1		0,66					0,37
lid5		0,63					0,37
lid20			0,82				0,29
lid19			0,80				0,25
lid18			0,76				0,31
lid12				0,94			0,10
lid13				0,91			0,13
lid14				0,49			0,67
lid10					0,79		0,31
lid8					0,54		0,43
lid9					0,51		0,58
lid11					0,45		0,52
lid16						0,67	0,39
lid17						0,67	0,30
lid15						0,45	0,46
α de Cronbach	0,92	0,86	0,87	0,78	0,77	0,77	-
ω de McDonald	0,93	0,87	0,88	0,85	0,80	0,79	-

Para a amostra da Organização B, os fatores encontrados para a medida composta de competências de liderança no serviço público foram: Fator 1 valor público (explicou 15,62% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 foco em pessoas e desempenho (explicou 12,68% da variância total); Fator 3 governança em rede (explicou 10,87% da variância total); Fator 4 accountability (explicou 11,00% da variância total); Fator 5 foco em resultados (explicou 8,65% da variância total); Fator 6 cumprimento de regras (explicou 7,80% da variância total). A correlação entre fatores variou de 0,15 a 0,46 (fraca a moderada).

6.6 Síntese da estruturas fatoriais da medida de competências de liderança no serviço público encontradas para as duas amostras (organizações A e B)

Para a amostra da Organização A, houve uma considerável mescla entre os fatores das medidas originais: o Fator 1 agregou as dimensões de governança em rede e accountability, sugerindo que nessa Organização essas dimensões são mais imbricadas que separadas, considerando-se os comportamentos dos líderes; o Fator 2 juntou a dimensão de valor público a itens relacionados ao desempenho individual e de equipe. É interessante observar que isso

sugere a avaliação, dentre os respondentes da pesquisa, que a sua ênfase no valor público caminha junto com a ênfase no desempenho individual dos seus liderados e de suas equipes; o Fator 3 agregou cumprimento de regras e foco em resultados. Isso sugere que no contexto da Organização A, a ênfase na entrega de resultados e no cumprimento de regras pelos líderes também estão imbricadas, o que é coerente com o contexto da burocracia que rege a administração pública; apenas o Fator 4 não mesclou outros fatores, ficando definido como foco em pessoas.

Para a amostra da Organização B, a estrutura fatorial encontrada teve 6 fatores coerentes com as versões originais das escalas que resultaram nessa medida composta de competências de liderança no serviço público: Estilos de liderança (Mourão et al., 2016), que traz duas dimensões: liderança com foco nas pessoas e liderança com foco na produção/resultados; *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020), da qual foram aplicados três fatores - *Accountability leadership*, *Rule-following leadership* e *Network governance leadership*; e *Public Values-Focused Transactional Leadership* (Nguyen et al., 2022), da qual foi aplicando o fator relativo a valor público.

Os fatores encontrados para a medida de competências de liderança no serviço público na amostra da Organização B foram: Fator 1 valor público; Fator 2 foco em pessoas e desempenho; Fator 3 governança em rede; Fator 4 *accountability*; Fator 5 foco em resultados; Fator 6 cumprimento de regras. Observa-se que apenas o Fator 2 agregou as dimensões foco em pessoas e desempenho (individual e do grupo/equipe), sugerindo que os líderes desta Organização não dissociam, nas suas práticas de liderança, a atenção aos seus liderados da ênfase na importância do seu desempenho. Vale resgatar que o foco em pessoas e resultados (o que inclui as variáveis de desempenho) é previsto no modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton e considerado o melhor estilo de liderança (Blake & Mouton, 1980; Mourão et al., 2016). A Tabela 13 sintetiza os resultados das AFEs em foco:

Tabela 13*Resultados das AFEs: medida composta de competências de liderança no serviço público*

Organização A			Organização B		
Fator	α e ω	N itens	Fator	α e ω	N itens
Fator 1 Governança em rede e accountability	0,90 0,90	6	Fator 1 Valor público	0,92 0,93	4
Fator 2 Valor público e desempenho	0,94 0,94	6	Fator 2 Foco em pessoas e desempenho	0,86 0,87	4
Fator 3 Foco em regras e resultados	0,87 0,88	7	Fator 3 Governança em rede	0,87 0,88	3
Fator 4 Foco em pessoas	0,75 0,80	4	Fator 4 Accountability	0,78 0,85	3
			Fator 5 Foco em resultados	0,77 0,80	4
			Fator 6 Cumprimento de regras	0,77 0,79	3

Numa avaliação geral, para as amostras das duas organizações, as estruturas fatoriais encontradas são sustentadas pela teoria de liderança na administração pública. Mas, observa-se uma expressão diferente das dimensões dos construtos em cada uma das organizações. Isso sugere que esses construtos, quando operacionalizados como variáveis, são influenciados pelo contexto organizacional, pela cultura de liderança própria de cada organização.

6.7 Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho para a amostra da Organização A

A medida de suporte à aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior, 2009), na sua versão original, é bifatorial: Suporte oferecido pela chefia e unidade de trabalho, e Suporte oferecido pelos colegas de trabalho. Ela foi aplicada na sua versão integral, com 31 itens, sendo a relação entre número de respondentes (272) e número de itens igual a 8,77 para a amostra da Organização A, superando o mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013).

Assim como nas outras medidas aplicadas, a análise fatorial exploratória foi iniciada pelo método de análise paralela, mantendo a extração por eixos principais, rotação oblíqua, cargas fatoriais mínimas 0,30. Nessa análise todos os itens foram carregados e foram identificados 3 fatores. Não houve sugestão de exclusão de itens segundo o α de Cronbach e o ω de McDonald. Os pressupostos para a fatoração (fatorabilidade da matriz) foram atendidos com os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 9621,87$, $gl = 465$, $p < 0,001$) e KMO (0,96 global e acima de 0,93 por item, que podem ser considerados excelentes) (Damásio, 2012; Watkins, 2018). Todos os 3 fatores tiveram valor próprio maior que 1 e variância explicada maior que

3%. As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14

Organização A: Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Singularidade
sup17	0,97			0,14
sup21	0,95			0,12
sup24	0,90			0,14
sup25	0,87			0,16
sup23	0,87			0,31
sup15	0,86			0,22
sup19	0,85			0,23
sup16	0,81			0,18
sup20	0,80			0,29
sup18	0,75			0,23
sup22	0,69			0,43
sup6		0,92		0,28
sup8		0,91		0,23
sup10		0,87		0,19
sup4		0,83		0,23
sup11		0,81		0,24
sup12		0,77		0,32
sup7		0,75		0,23
sup14		0,74		0,27
sup9		0,71		0,33
sup2		0,65		0,70
sup1		0,64		0,45
sup3		0,53		0,53
sup5		0,49		0,65
sup13		0,47		0,44
sup27			0,91	0,22
sup28			0,88	0,14
sup30			0,84	0,15
sup31			0,78	0,22
sup29			0,69	0,26
sup26			0,65	0,49
α de Cronbach	0,97	0,95	0,95	-
ω de McDonald	0,97	0,96	0,95	-

Assim, para a Organização A, a medida de suporte à aprendizagem informal no trabalho apresentou 3 fatores: Fator 1 suporte à aprendizagem pela chefia (explicou 27,95% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 suporte à aprendizagem pela unidade (explicou 27,47% da variância total); Fator 3 suporte à aprendizagem pelos colegas (explicou 15,38% da variância total). A correlação entre fatores variou de 0,64 a 0,66 (forte), mas a distribuição das cargas fatoriais foi boa e não houve itens que carregaram em mais de um fator.

6.8 Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho para a amostra da Organização B

A medida de suporte à aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior, 2009), com 31 itens, teve uma relação de 5,71 respondentes por item para a amostra da Organização B, superando o mínimo sugerido de 5 respondentes por item (Hair et al., 2009; Pasquali, 2013). A análise fatorial exploratória foi iniciada pelo método de análise paralela, mantendo a extração por eixos principais, rotação oblíqua, cargas fatoriais mínimas 0,30. Nessa análise todos os itens foram carregados e foram identificados 3 fatores: Suporte da unidade, Suporte da chefia e Suporte dos colegas. Não houve sugestão de exclusão de itens segundo o α de Cronbach e o ω de McDonald. Os pressupostos para a fatoraço (fatorabilidade da matriz) foram atendidos com os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 6790,94$, $gl = 465$, $p < 0,001$) e KMO (0,95 global e acima de 0,92 por item, que podem ser considerados excelentes (Damásio, 2012; Watkins, 2018). Todos os 3 fatores tiveram valor próprio maior que 1 e variância explicada maior que 3%. As cargas fatoriais, singularidades e índices de confiabilidade são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15

Organização B: Evidências de validade da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Singularidade
sup4	0,93			0,13
sup10	0,90			0,16
sup11	0,90			0,18
sup8	0,87			0,25
sup12	0,81			0,29
sup7	0,81			0,24
sup1	0,77			0,48
sup13	0,73			0,46
sup9	0,71			0,37
sup6	0,65			0,33
sup5	0,65			0,30
sup2	0,65			0,61
sup3	0,63			0,62
sup14	0,54			0,28
sup23		0,94		0,28
sup24		0,91		0,13
sup16		0,88		0,13
sup18		0,88		0,19
sup25		0,87		0,23
sup21		0,87		0,12
sup17		0,86		0,20
sup19		0,86		0,20
sup20		0,79		0,22
sup15		0,73		0,21
sup22		0,72		0,28
sup28			0,96	0,11
sup27			0,89	0,20
sup30			0,89	0,12
sup31			0,85	0,15
sup29			0,82	0,25
sup26			0,64	0,41
α de Cronbach	0,96	0,98	0,96	-
ω de McDonald	0,96	0,98	0,96	-

Assim, para a Organização B, a medida de suporte à aprendizagem informal no trabalho apresentou 3 fatores: Fator 1 suporte à aprendizagem pela unidade (explicou 28,85% da variância total das respostas obtidas); Fator 2 suporte à aprendizagem pela chefia (explicou 29,06% da variância total); Fator 3 suporte à aprendizagem pelos colegas (explicou 15,80% da variância total). A correlação entre fatores variou de 0,48 a 0,76 (moderada a forte), mas a distribuição das cargas fatoriais foi boa e não houve itens que carregaram em mais de um fator.

6.9 Síntese da estruturas fatoriais da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho encontradas para as duas amostras (organizações A e B)

Para as amostras das duas organizações, a fatoração da Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho se manteve constante, havendo apenas alteração na ordem

dos fatores. Os itens agrupados em cada fator foram os mesmos nas duas amostras. Não houve sugestão de exclusão de item em nenhuma delas. A Tabela 16 sintetiza os resultados das AFEs para a Escala de suporte à aprendizagem informal:

Tabela 16

Resultados das AFEs: Escala de suporte à aprendizagem informal

Organização A			Organização B		
Fator	α e ω	N itens	Fator	α e ω	N itens
Fator 1 Suporte à aprendizagem pela Chefia	0,97 0,97	11	Fator 1 Suporte à aprendizagem pela Unidade	0,96 0,96	14
Fator 2 Suporte à aprendizagem pela Unidade	0,95 0,96	14	Fator 2 Suporte à aprendizagem pela Chefia	0,98 0,98	11
Fator 3 Suporte à aprendizagem pelos Colegas	0,95 0,95	6	Fator 2 Suporte à aprendizagem pela Chefia	0,96 0,96	6

As estruturas fatoriais encontradas preservaram os referentes das variáveis (unidade, chefia, colegas), que definem a fonte, a origem do suporte percebido pelo respondente. Essa estrutura não foi encontrada no estudo original que testou essa medida (Coelho Junior, 2009) nem em estudos posteriores que a utilizaram (Andrade & Valentini, 2020; Coelho Junior et al., 2016, 2017; Melo & Mendonça, 2020), mas é muito clara, coesa e coerente com a teoria de suporte à aprendizagem informal no trabalho.

A apresentação das evidências de validade para as medidas aplicadas, nas amostras das duas organizações que foram os contextos empíricos desta pesquisa se encerra aqui. Os resultados das análises fatoriais exploratórias evidenciaram a validade das medidas aplicadas para a mensuração das variáveis de interesse, nas duas amostras. O próximo Capítulo apresenta os resultados das análises do desempenho dos líderes segundo a condição de terem realizado ou não cursos em liderança oferecidos pelas suas organizações de trabalho.

7. RESULTADOS 2: A REALIZAÇÃO DE CURSOS EM LIDERANÇA DAS ORGANIZAÇÕES A E B DIFERENCIA O DESEMPENHO DOS LÍDERES?

Este Capítulo apresenta os resultados concernentes ao segundo objetivo específico desta pesquisa: avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que foram o lócus desta pesquisa foi associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho, comparando os resultados, desta variável, daqueles que realizaram essas atividades com os resultados daqueles que não as realizaram. São apresentadas estatísticas descritivas, resultados das análises de outliers e da comparação de médias.

7.1 Organizações A e B: análises dos pressupostos e *outliers*

As análises dos pressupostos indicaram a presença de linearidade entre as variáveis, mas ausência de normalidade dos resíduos e de homoscedasticidade (homogeneidade de variância). Foram encontrados *outliers* univariados e distribuição não normal dos dados para cada uma das variáveis ordinais preditoras (Shapiro-Wilk $p < 0,001$ e distribuição assimétrica à esquerda, com concentração predominante das respostas nos escores mais altos das medidas) (Field, 2020).

O teste da Distância de Mahalanobis para as duas amostras identificou outliers multivariados (Hair et al., 2009). Avaliou-se que esses casos refletiam percepções legítimas dos respondentes, uma vez que: a estrutura do questionário aplicado não possibilitava erros de digitação ou respostas fora da amplitude definida para as variáveis; e foi verificado no banco de dados que esses respondentes não haviam incorrido no viés do tipo resposta sistemática (Pasquali, 2013), marcando valores iguais para todos os itens do questionário. Assim, esses dados não correspondiam a *outliers* do tipo erro/falta de acurácia que deveriam ser corrigidos ou removidos (Aguinis et al., 2013). Ao contrário, esses dados foram avaliados como interessantes e usados como referência para a terceira etapa da pesquisa, qualitativa, procedimento em linha com as melhores práticas metodológicas sugeridas por Aguinis et al. (2013). Foram identificadas unidades de agrupamento com mais de um outlier multivariado, e este dado foi um dos parâmetros considerados na busca pelos participantes que seriam entrevistados na terceira etapa desta pesquisa, qualitativa. Na organização A, houve dois outliers multivariados nos grupos de número 1, 3, 18, 23, 30, 40, 42; e, na Organização B, apenas no grupo 42.

7.2 Comparação de médias de desempenho entre egressos e não egressos dos cursos em liderança das organizações A e B

Para atender ao Objetivo Específico 1 (Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que serão o *lôcus* desta pesquisa estará associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho) e verificar a Hipótese H 1 (Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações), foi realizado Teste t de amostras independentes com *bootstrapping*, no SPSS, para cada uma das amostras (organizações A e B).

Foram analisados os resultados do Teste *t* de Welch (indicado quando não é atendido o pressuposto de homogeneidade da variância) com *bootstrapping* (que corrige desvios de normalidade e permite a interpretação de intervalos de confiança mais confiáveis) (Field, 2020). A Tabela 17 apresenta os resultados do Teste t para a Organização A.

Tabela 17

Organização A: Resultados do teste de diferença nos níveis desempenho entre egressos e não egressos de cursos de liderança oferecidos pela própria Organização.

Fatores da Escala de desempenho	Grupos	Escore		Diferen- ça de Média	Estatística do teste <i>t</i> de Welch		Resultados da reamostragem (Bootstrapping sample)		
		<i>M</i>	<i>DP</i>		<i>t</i>	<i>Gl</i>	Valor- <i>p</i>	IC da Diferença de Média (95%)	
								Limite inferior	Limite superior
Fator 1 – Desempenho contextual	Egressos	9,32	0,59	0,11	0,78	91,84	0,44	-0,11	0,38
	Não egressos	9,21	1,17						
Fator 2 – Desempenho na tarefa	Egressos	9,34	0,59	-0,02	0,27	118,36	0,81	-0,20	0,16
	Não egressos	9,36	0,72						
Fator 3 – Desempenho adaptativo	Egressos	8,77	0,98	0,06	0,36	104,04	0,72	-0,29	0,44
	Não egressos	8,71	1,47						
Fator 4 – Restrição ao desempenho	Egressos	4,16	2,62	-0,53	1,27	116,24	0,21	-1,34	0,24
	Não egressos	4,69	3,28						
Fator 5 – Desempenho relacional	Egressos	8,95	0,92	0,21	1,09	96,81	0,29	-0,11	0,57
	Não egressos	8,74	1,58						

Nota: M = média dos escores fatoriais; DP = desvio-padrão; t = Teste t de Welch; Gl = graus de liberdade; IC = Intervalo de Confiança; N Egressos = 195; N Não egressos = 77.

Vale lembrar que os fatores da Escala de desempenho resultantes das análises fatoriais exploratórias diferem entre as amostras das duas organizações. A Tabela 18 apresenta os resultados do Teste t para a Organização B.

Tabela 18

Organização B: Resultados do teste de diferença nos níveis desempenho entre egressos e não egressos de cursos de liderança oferecidos pela própria Organização

Fatores da Escala de desempenho	Grupos	Escore		Diferen-ça de Média	Estatística do teste <i>t</i> de Welch		Resultados da reamostragem (Bootstrapping sample)		
		<i>M</i>	<i>DP</i>		<i>t</i>	<i>Gl</i>	Valor <i>-p</i>	IC da Diferença de Média (95%)	
								Limit e inferior	Limite superior
Fator 1 – Desempenho adaptativo voltado a competência e criatividade	Egressos	8,50	1,08	0,14	0,74	84,57	0,482	-0,21	0,47
	Não egressos	8,64	1,13						
Fator 2 – Desempenho contextual	Egressos	9,00	0,99	0,15	0,95	67,06	0,349	-0,17	0,47
	Não egressos	9,15	0,77						
Fator 3 – Desempenho adaptativo voltado ao manejo do stress no trabalho	Egressos	8,41	1,06	0,04	0,21	100,02	0,837	-0,32	0,40
	Não egressos	8,45	1,31						
Fator 4 – Restrição ao desempenho	Egressos	4,20	2,22	0,53	1,40	82,44	0,154	-0,27	1,36
	Não egressos	4,73	2,25						
Fator 5 – Avaliação do desempenho	Egressos	7,90	1,36	-0,49	1,92	108,34	0,056	-1,04	0,01
	Não egressos	7,41	1,82						
Fator 6 – Desempenho na tarefa	Egressos	8,75	1,01	0,26	1,49	83,90	0,137	-0,09	0,59
	Não egressos	9,01	1,05						

Nota: M = média dos escores fatoriais; DP = desvio-padrão; t = Teste t de Welch; Gl = graus de liberdade; IC = Intervalo de Confiança; N Egressos = 47; N Não egressos = 130.

Esses resultados mostram que para as organizações A e B não houve diferenças significativas nos escores de desempenho entre os dois grupos, uma vez que o intervalo de confiança das diferenças das médias foi de negativo a positivo para todos os fatores, cruzando o zero. Assim, a Hipótese H 1 desta pesquisa (Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações) foi rejeitada considerando-se a comparação das médias entre os dois grupos.

O próximo Capítulo apresenta os resultados das análises multiníveis e das estatísticas que as antecederam.

8. RESULTADOS 3: ANÁLISES MULTINÍVEIS

Neste Capítulo são apresentados os resultados das análises multiníveis realizadas para cada um dos fatores que compõem a variável critério investigada (desempenho individual do líder no trabalho), segundo a estrutura fatorial resultante da análise fatorial exploratória feita para a amostra de cada uma das organizações lócus desta pesquisa. Para facilitar a leitura, os resultados das análises serão apresentadas do início ao fim, por organização, seguindo os seguintes pontos: escores de desempenho dos líderes por grupo (intragrupo) e na média dos grupos (entregrupos); variância dos escores de desempenho dos líderes entregrupos; índices de correlação intraclasse para as variáveis de desempenho (ICC1); parâmetros de verificação da emersão das variáveis preditivas do nível individual para o nível de grupos; e modelos multiníveis.

ORGANIZAÇÃO A

8.1 Análises dos escores intragrupos e entregrupos para a variável desempenho individual no trabalho

A Tabela 19 apresenta as médias e desvios-padrão, por grupos da amostra da Organização A, para cada um dos fatores que compõem a variável critério investigada – desempenho individual no trabalho. Observa-se que houve variabilidade entre as médias e desvios-padrão.

Tabela 19

Organização A: Médias e desvios-padrão dos escores fatoriais de desempenho individual no trabalho, por grupo

Unidade de Agrupamento	Número de integrantes	Escore Fator 1 Desempenho	Escore Fator 2 Desempenho	Escore Fator 3 Desempenho	Escore Fator 4 Desempenho*	Escore Fator 5 Desempenho
1	4	9,23 (0,64)	9,11 (0,78)	8,88 (0,96)	7,83 (1,67)	8,88 (1,05)
2	7	9,43 (0,46)	9,25 (1,04)	9,14 (1,23)	4,05 (2,98)	9,36 (0,64)
3	16	9,57 (0,48)	9,40 (0,60)	8,88 (0,90)	4,63 (2,48)	9,41 (0,63)
4	7	8,79 (1,47)	9,11 (0,60)	8,29 (1,65)	2,48 (2,04)	9,18 (0,75)
5	6	9,53 (0,24)	9,37 (0,58)	8,75 (0,36)	3,39 (1,90)	9,42 (0,65)
6	7	9,05 (0,56)	8,95 (0,62)	8,38 (0,80)	3,76 (1,85)	8,93 (0,69)
7	2	8,36 (0,00)	8,89 (0,31)	8,67 (0,23)	5,67 (6,13)	8,63 (0,53)
8	6	9,23 (0,75)	9,04 (0,75)	8,94 (0,96)	2,89 (1,90)	9,46 (0,53)
9	4	9,45 (0,43)	9,42 (0,55)	8,83 (1,11)	4,00 (2,76)	8,75 (0,73)
10	3	9,55 (0,40)	9,74 (0,23)	8,39 (1,26)	2,89 (2,01)	9,17 (0,38)
11	6	9,39 (0,68)	9,8 (0,19)	9,19 (0,95)	6,72 (3,48)	8,96 (0,80)
12	2	6,05 (5,08)	9,28 (0,24)	6,58 (2,24)	2,33 (0,47)	4,88 (5,48)
13	4	9,45 (0,37)	9,47 (0,48)	8,67 (0,82)	4,33 (3,60)	9,00 (0,46)

Unidade de Agrupamento	Número de integrantes	Escore Fator 1 Desempenho	Escore Fator 2 Desempenho	Escore Fator 3 Desempenho	Escore Fator 4 Desempenho*	Escore Fator 5 Desempenho
14	9	9,40 (0,54)	9,33 (0,60)	9,09 (0,87)	5,67 (2,02)	8,72 (1,19)
15	6	9,27 (0,53)	9,39 (0,58)	8,58 (1,08)	5,33 (3,61)	8,96 (0,94)
16	5	8,76 (1,51)	8,76 (1,04)	7,9 (1,67)	2,87 (1,32)	8,8 (1,19)
17	5	9,09 (0,58)	9,11 (0,56)	8,77 (0,93)	5,13 (2,82)	8,95 (0,57)
18	2	9,23 (0,32)	10,00 (0,00)	9,08 (1,30)	1,33 (0,47)	7,63 (0,53)
19	5	9,24 (0,68)	9,20 (0,57)	8,07 (0,30)	3,33 (1,45)	9,40 (0,65)
20	5	9,31 (0,58)	9,29 (0,69)	9,10 (0,99)	5,07 (4,54)	8,10 (0,91)
21	2	8,91 (1,16)	9,33 (0,47)	8,92 (0,12)	5,50 (6,36)	8,25 (2,47)
22	5	9,60 (0,43)	9,60 (0,42)	9,33 (0,69)	2,27 (0,92)	9,45 (0,54)
23	2	6,23 (0,32)	7,94 (0,86)	4,50 (1,65)	1,00 (0,00)	4,88 (0,53)
24	4	9,34 (0,28)	9,58 (0,40)	9,17 (0,14)	4,83 (3,16)	9,19 (0,13)
25	4	9,16 (0,63)	9,22 (0,55)	8,00 (1,19)	3,08 (2,39)	8,75 (0,74)
26	2	9,00 (1,16)	9,11 (1,26)	8,92 (1,30)	8,00 (2,83)	8,75 (1,06)
27	4	9,86 (0,17)	9,89 (0,22)	9,33 (0,81)	7,25 (2,31)	9,44 (0,52)
28	2	9,73 (0,39)	9,50 (0,24)	8,08 (0,12)	1,83 (1,18)	9,25 (0,35)
29	3	9,36 (0,24)	9,22 (0,62)	8,33 (1,61)	2,33 (1,53)	7,92 (0,88)
30	6	8,35 (0,74)	8,76 (0,78)	7,58 (1,64)	2,44 (2,41)	7,29 (2,08)
31	2	9,14 (0,06)	9,06 (0,71)	9,00 (0,71)	1,00 (0,00)	8,88 (0,18)
32	3	9,42 (0,10)	9,41 (0,17)	8,61 (0,19)	3,89 (2,78)	9,25 (0,25)
33	3	9,42 (0,14)	9,11 (0,00)	7,89 (0,69)	2,78 (1,26)	8,50 (0,50)
34	2	9,82 (0,26)	9,78 (0,31)	9,42 (0,82)	5,83 (0,24)	8,50 (0,35)
35	2	9,59 (0,32)	8,44 (0,16)	7,75 (0,59)	2,00 (1,41)	9,75 (0,35)
36	5	9,78 (0,49)	9,82 (0,24)	9,37 (1,02)	1,80 (1,12)	9,00 (0,40)
37	5	9,47 (0,63)	9,36 (0,66)	9,03 (1,30)	3,07 (2,09)	9,00 (0,83)
38	2	9,50 (0,06)	9,78 (0,00)	9,33 (0,94)	2,83 (1,18)	9,38 (0,18)
39	5	8,95 (0,37)	8,89 (0,38)	8,03 (0,88)	3,40 (2,70)	8,95 (0,78)
40	4	9,50 (0,48)	9,28 (0,73)	8,79 (0,89)	3,67 (1,83)	9,25 (0,41)
41	6	9,3 (0,49)	9,06 (0,77)	8,97 (0,36)	4,00 (2,43)	9,13 (0,38)
42	5	9,60 (0,61)	9,91 (0,20)	9,83 (0,29)	7,33 (2,82)	9,00 (1,54)
43	6	9,47 (0,54)	9,52 (0,46)	8,89 (0,96)	5,61 (2,96)	8,96 (0,94)
44	5	9,47 (0,37)	9,36 (0,46)	9,20 (0,62)	2,53 (1,19)	8,80 (0,80)
45	4	9,27 (0,50)	9,22 (0,78)	8,33 (1,21)	6,67 (2,26)	8,81 (0,80)
46	9	9,15 (0,66)	9,53 (0,42)	8,94 (0,99)	6,78 (2,44)	8,67 (1,00)
47	2	9,73 (0,39)	9,83 (0,24)	9,50 (0,24)	2,83 (2,12)	9,88 (0,18)
48	7	9,60 (0,57)	9,56 (0,54)	8,98 (1,02)	6,48 (2,76)	9,00 (0,54)
49	4	9,30 (0,54)	9,53 (0,47)	8,88 (0,69)	3,75 (3,18)	9,13 (0,78)
50	4	9,16 (0,25)	9,44 (0,62)	9,04 (0,08)	3,42 (3,33)	8,06 (2,21)
51	2	9,82 (0,13)	10,00 (0,00)	9,75 (0,35)	5,67 (6,13)	9,88 (0,18)
52	9	9,51 (0,65)	9,36 (0,60)	9,15 (0,88)	4,85 (3,04)	9,17 (0,59)
53	4	9,77 (0,34)	9,78 (0,24)	9,42 (0,65)	4,83 (3,82)	9,31 (0,63)
54	5	9,44 (0,54)	9,64 (0,54)	9,03 (1,34)	1,93 (0,86)	9,30 (0,91)
55	3	9,91 (0,09)	10,00 (0,00)	9,78 (0,10)	3,33 (1,73)	9,75 (0,25)

Unidade de Agrupamento	Número de integrantes	Escore Fator 1 Desempenho	Escore Fator 2 Desempenho	Escore Fator 3 Desempenho	Escore Fator 4 Desempenho*	Escore Fator 5 Desempenho
56	2	9,73 (0,39)	9,78 (0,31)	7,92 (2,71)	5,67 (1,89)	9,38 (0,88)
57	7	9,25 (0,37)	9,11 (0,77)	8,64 (0,49)	6,62 (2,80)	8,57 (0,84)
58	5	9,18 (0,82)	9,00 (1,10)	7,63 (2,93)	4,13 (3,43)	7,20 (2,78)
59	5	9,16 (0,96)	9,36 (0,35)	9,07 (0,77)	3,67 (2,12)	9,20 (0,78)
Média de integrantes por grupo		Escore Fator 1 Desempenho	Escore Fator 2 Desempenho	Escore Fator 3 Desempenho	Escore Fator 4 Desempenho*	Escore Fator 5 Desempenho
Geral	4,61	9,29 (0,80)	9,35 (0,63)	8,75 (1,14)	4,31 (2,83)	8,89 (1,15)

* Fator composto por itens invertidos.

As diferenças de médias entre os grupos foram significativas estatisticamente em análises de variância realizadas, conforme resultados apresentados na Tabela 20.

Tabela 20

Organização A: Resultados das ANOVAs para os cinco fatores de desempenho individual no trabalho, segundo as unidades de agrupamento

Fator desempenho individual no trabalho	F de Welch	gl1 ^a	gl2 ^b
Escfatdesemp1 (Desempenho contextual)	4,22***	57	46,81
Escfatdesemp2 (Desempenho na tarefa)	2,46***	53	45,56
Escfatdesemp3 (Desempenho adaptativo)	4,90***	58	46,02
Escfatdesemp4 (Restrição ao desempenho)	4,09***	56	47,14
Escfatdesemp5 (Desempenho relacional)	2,89***	58	46,13

^a gl1: graus de liberdade entre grupos, que corresponde ao número de grupos menos 1 (Field, 2020). Há variação no número de grupos porque a ANOVA de Welch necessita de variabilidade intragrupo. Por isso, grupos com desvio-padrão igual a zero foram excluídos em cada análise; ^b gl2: graus de liberdade dentro dos grupos, ajustado pelo método de Welch, considerando a heterogeneidade das variâncias (Field, 2020)*** $p \leq 0,001$

Os Índices de Correlação Intraclassa (ICC(1)) calculados para os cinco fatores de desempenho individual no trabalho confirmaram que parte relevante da sua variabilidade se deve à inserção dos indivíduos em determinado grupo. O ICC(1) é uma medida da homogeneidade do grupo, que no caso de dados hierarquizados em dois níveis (como nesta pesquisa), é definido como a proporção de variância da variável critério definida pelo nível mais elevado, de agrupamento (Kreft & Leeuw, 1998). A Tabela 21 apresenta os resultados encontrados:

Tabela 21

Organização A: Índices de Correlação Intraclassa (ICC(1)) para os cinco fatores de Desempenho individual no trabalho

Fator desempenho individual no trabalho	ICC(1)
Escfatdesemp1 (Desempenho contextual)	0,13
Escfatdesemp2 (Desempenho na tarefa)	0,04
Escfatdesemp3 (Desempenho adaptativo)	0,08
Escfatdesemp4 (Restrição ao desempenho)	0,16
Escfatdesemp5 (Desempenho relacional)	0,19

Os resultados de ICC(1) diferentes de zero indicam que ser integrante do grupo influencia as percepções no nível menos elevado (indivíduos) (Bliese, 2000). Neste estudo, para a Amostra da Organização A, os resultados do ICC(1) para as cinco dimensões da variável critério são interpretados da seguinte forma: o pertencimento dos indivíduos aos seus grupos no contexto de trabalho, conforme critérios de agrupamento aplicados nesta pesquisa, explica 13% da variabilidade do desempenho contextual; 4% de desempenho na tarefa; 8% de desempenho adaptativo; 16% da percepção de restrição ao desempenho; e 19% de desempenho relacional.

Essa variabilidade constatada entre os grupos reitera o desempenho como uma variável resultante de fatores oriundos de diferentes níveis, melhor compreendida por meio de estruturas multiníveis de problematização e análise, que tragam em perspectiva variáveis individuais e contextuais. Assim, os dados empíricos encontrados na Organização A justificaram o prosseguimento com a análise multinível, por meio da qual se confere atenção às diferenças entre as unidade de agrupamento, procurando verificar como as variáveis preditoras se manifestam nos diferentes contextos.

8.2 Parâmetros para a agregação das variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado

Antes de testar os modelos multinível e seguindo as boas práticas recomendadas na literatura foram calculados o r_{wg} , ICC(1) e ICC(2) para as variáveis preditoras (Biemann et al., 2012; Kozlowski & Klein, 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992). Esse índices, interpretados em conjunto, constituem critérios para se verificar a adequação da agregação das percepções individuais (nível menos elevado), por média aritmética, para representar as percepções no nível de grupo (percepções compartilhadas, nível mais elevado) (Biemann et al., 2012; Kozlowski & Klein, 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992). Foram aplicadas as recomendações de Biemann e Cole (2012) para a avaliação dos ICCs e o $r_{wg}/r_{wg(j)}$, que resultaram nos dados apresentados na Tabela 22:

Tabela 22

Variáveis preditoras: *rwg*, *rwg(j)*, *ANOVA*, *ICC(1)* e *ICC(2)*

Contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder										
<i>r_{wg}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,77	0,27	0,87	3,46	0,58	0,35	0,70	0,78	-,07	-,42
Contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder										
<i>r_{wg}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,78	0,25	0,85	3,46	0,58	0,35	0,65	0,92	0,07	0,25
Fator 1 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Chefia)										
<i>r_{wg(11)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(11)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,79	0,35	0,96	3,46	0,53	0,45	0,81	67,40***	0,21	0,55
Fator 2 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Unidade)										
<i>r_{wg(14)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(14)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,87	0,30	0,98	3,46	0,68	0,42	0,94	1,86*	0,22	0,56
Fator 3 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Colegas)										
<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,77	0,36	0,95	3,46	0,55	0,42	0,79	1,68*	0,15	0,44
Fator 1 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede e accountability)										
<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,75	0,34	0,92	3,46	0,45	0,40	0,54	15,50***	0,16	0,47
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Valor público)										
<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(6)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,89	0,22	0,96	3,46	0,69	0,39	0,89	3,29***	0,13	0,40
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Foco em resultados cumprindo regras)										
<i>r_{wg(7)}</i> , distribuição uniforme ^{a, b}				<i>r_{wg(7)}</i> , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,95	0,15	0,99	3,46	0,87	0,26	0,96	2,74***	0,25	0,61

Fator 4 Competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas)										
r_{wg(4)}, distribuição uniforme ^{a, b}				r_{wg(4)}, distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1)^b	ICC (2)^b
Variância esperada	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
^a										
8,25	0,95	0,14	0,98	3,46	0,89	0,23	0,96	0,95	0,12	0,39

^a Valores sugeridos por LeBreton e Senter (2008, p. 832.); ^b Valores calculados por meio da ferramenta desenvolvida por Torsten Biemann e Michael S. Cole, apresentada por Biemann et al. (2012) e gentilmente cedida à autora por Michael S. Cole; o r_{wg} é calculado comparando a variância observada no grupo a uma variância aleatória esperada (Bliese, 2000); o ICC(1) é calculado como a razão da variância entregrupos sobre a variância total (soma da variância intragrupos e entregrupos); o ICC(2) é o resultado da diferença da variância entregrupos e intragrupos dividida pela primeira (variância entregrupos); os ICCs são calculados por meio de ANOVA na ferramenta de Biemann e Cole, e variam de -1 a +1 (Biemann et al., 2012; Bliese, 2000); * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Os dados apresentados na Tabela 22 foram analisados em conjunto quando se decidiu sobre agregar ou não variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado, como representativas de grupos (Biemann et al., 2012; LeBreton & Senter, 2008). Nesse sentido, destaca-se:

- os valores de r_{wg} e $r_{wg(j)}$ apresentados, segundo as diferentes distribuições nulas consideradas, foram tomados como referências de limites inferiores e superiores (Biemann et al., 2012; LeBreton & Senter, 2008). Esses valores sugerem haver, para a média dos grupos, concordância/consenso de moderado a muito forte, com exceção do Fator 1 de competências de liderança no serviço público (governança em rede e accountability), para o qual se encontrou consenso de fraco a forte (LeBreton & Senter, 2008). Os valores de referências para o r_{wg} e $r_{wg(j)}$ são: 0.00 a .30, falta de concordância; 0.31 a 0.50, concordância fraca; 0.51 a 0.70, concordância moderada; 0.71 a .90, concordância forte; 0.91 a 1.00, concordância muito forte (LeBreton & Senter, 2008). É importante observar que os valores de r_{wg} e $r_{wg(j)}$ são influenciados pelo tamanho dos grupos, sendo atenuados quando os grupos são pequenos (10 ou menos integrantes) e o consenso entre os membros não é alto (Klein et al., 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992). Outro ponto a destacar é a não aplicação neste estudo do valor de 0,70 como ponto de corte para o r_{wg} e $r_{wg(j)}$, seguindo a literatura que identifica esse parâmetro como arbitrário (Biemann et al., 2012). Avalia-se que os valores de r_{wg} e $r_{wg(j)}$ encontrados neste estudo não foram impeditivos para a agregação das variáveis no nível menos elevado para o nível mais elevado como representativas de grupos.
- as estatísticas F de Welch resultantes das análises de variância (ANOVA) mostraram haver diferenças entre os grupos significativas estatisticamente para as variáveis preditoras, com exceção das seguintes: Fator 4 de competências de liderança no serviço

público (foco em pessoas), contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder e contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder, cujos resultados de p foram não significativos ($p > 0,05$). Esses valores de p não significativos estatisticamente sugerem que essas variáveis no nível mais elevado terão pouco poder explicativo (Biemann et al., 2012) e, para alguns autores, não justificam a agregação (conferir Klein et al., 2000). Com base nessas referências, essas três variáveis não foram agregadas e testadas como variáveis no nível mais elevado (grupos).

- Os valores de ICC(1) e ICC(2) para a variável contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder (- 0,07 e - 0,42, respectivamente) mostram que pertencer a um determinado grupo não é relevante para os padrões de respostas a esta variável: os valores negativos indicam que a diferença intragrupos foi maior que entregrupos (ICC(1)) e que as médias dos grupos têm baixa confiabilidade (ICC(2)) (Bliese, 2000). Esses dados reiteram a decisão de não agregar essa variável para o nível de grupos.
- Os demais valores de ICC(1), variando de 0,07 a 0,25, indicam que parcela importante da variabilidade das preditoras se devem ao fator grupo (de 7% a 25%). Esses dados são mais um elemento favorável à agregação das variáveis no nível menos elevado para o nível mais elevado.
- Os valores de ICC(2) foram de 0,25 a 0,61. Esse índice mede a confiabilidade das médias dos grupos no sentido do quanto elas podem ser diferenciadas de forma confiável, indicando o quão representativas elas são dos grupos (Biemann et al., 2012; Klein et al., 2000).

Segundo Klein et al. (2000), a prática sugere que valores de ICC(2) abaixo de 0,50 são pobres, entre 0,50 e 0,70 são marginais e acima de 0,70 são aceitáveis. Segundo esses parâmetros, a confiabilidade das médias dos grupos para a Organização A foi pobre para as variáveis: contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder, contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder, Fator 3 de suporte à aprendizagem informal no trabalho (colegas), Fator 1 de competências de liderança no serviço público (governança em rede e accountability), Fator 2 de competências de liderança no serviço público (valor público) e Fator 4 de competências de liderança no serviço público (foco em pessoas); e foi marginal para o Fator 1 de suporte à aprendizagem informal no trabalho (chefia), Fator 2 de suporte à

aprendizagem informal no trabalho (unidade) e Fator 3 de competências de liderança no serviço público (foco em resultados e regras).

Mas, Biemann et al. (2012) advertem que, assim como para os valores de $r_{wg}/r_{wg(j)}$, não há regras definitivas para se determinar os valores de ICC necessários para justificar a agregação. Seguindo essa referência, nesta pesquisa os valores de ICC foram avaliados junto com os demais resultados apresentados na Tabela 22 para a definição das variáveis de nível individual que foram agregadas e testadas como variáveis preditoras no nível mais elevado, mantendo-se a exclusão daquelas que, além de ICC(2) baixo, não tiveram significância estatística para as diferenças entre as médias dos grupos: contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder, contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder e Fator 4 de competências de liderança no serviço público (foco em pessoas).

Em síntese, as percepções relativas às contribuições das aprendizagens formal e informal para a atuação do líder, para a amostra da Organização A, não se confirmaram como percepções compartilhadas nos grupos, segundo os critérios adotados nesta pesquisa, quais sejam: a análise conjunta dos valores de referência para $r_{wg}/r_{wg(j)}$, significância dos testes de análise de variância (ANOVA), ICC(1) e ICC(2). O mesmo se observou em relação ao Fator 4 de competências de liderança no serviço público (foco em pessoas). Esse resultado sugere que essas variáveis não devem ser interpretadas, no contexto da amostra da Organização A, como refletindo padrões coletivos consistentes entre os grupos. Ou seja, elas não caracterizam um *modus operandi* organizacional compartilhado em diferentes contextos ou grupos.

8.3 Análises multiníveis

A Tabela 23 apresenta alguns resultados descritivos obtidos das variáveis preditoras que foram testadas nos modelos multiníveis.

Tabela 23*Organização A: Médias e desvios-padrão das variáveis preditoras*

Descrição das variáveis	Média	Desvio-padrão
Variáveis do Nível Individual (Nível 1)		
Contribuição da aprendizagem formal para a atuação profissional (AprFor)	8,34	1,38
Contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional (AprInfor)	8,75	1,49
Fator 1 Suporte à aprendizagem (Chefia) ^a (SupChef)	8,38	1,94
Fator 2 Suporte à aprendizagem (Unidade) ^a (SupUn)	8,71	1,43
Fator 3 Suporte à aprendizagem (Colegas) ^a (SupCol)	8,36	1,81
Fator 1 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede e Accountability) (RedAccount)	8,16	1,73
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Valor público e desempenho) (ValPúbDesemp)	8,99	1,43
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Foco em regras e resultados) (RegRes)	9,20	0,92
Fator 4 Competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas) (Pessoas)	9,50	0,70
Variáveis do Nível de Grupos (Nível 2)		
Fator 1 Suporte à aprendizagem (Chefia) (SupChefAgreg)	8,38	1,19
Fator 2 Suporte à aprendizagem (Unidade) (SupUnAgreg)	8,71	0,89
Fator 3 Suporte à aprendizagem (Colegas) (SupColAgreg)	8,36	1,04
Fator 1 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede e Accountability) (RedAccountAgreg)	8,16	1,01
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Valor público e desempenho) (ValPúbDesempAgreg)	8,99	0,80
Variáveis do Nível de Grupos (Nível 2)		
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Foco em regras e resultados) (RegResAgreg)	9,20	0,59

N = 272; J = 59; ^a Para a operacionalização da análise multinível, no nível individual as variáveis de suporte foram tratadas como variáveis desvio (o resultado da diferença entre o escore individual diminuído da média do grupo), por meio da opção *Centered clusterwise* no Jamovi. Aqui são apresentadas as médias e desvios-padrão antes desse tratamento.

Quanto às variáveis controle, a Figura 16 apresenta a recodificação feita das variáveis sociodemográficas, que foram tratadas como dicotômicas:

Figura 16*Organização A: Recodificação das variáveis sociodemográficas definidas como controle*

Variável	Recodificação
Idade	0 = 41 a 60 anos ^a ; 1 = 20 a 30; 31 a 40; e + 60 anos (IdadeRec)
Cargo	0 = Técnico(a); 1 = Analista; Procurador; Cedido/Requisitado; Servidor sem vínculo (extraquadro) (CargoRec)
Regime de trabalho	0 = híbrido; 1 = presencial; remoto (RegTrabRec)
Tempo de trabalho na Organização	0 = acima de 20 anos; 1 = até 3; acima de 3 até 8; acima de 8 até 13; acima de 13 até 20 anos (TempTrabRec)
Tempo de chefia na Organização	0 = 6 a 10 anos; 1 = até 1; de 2 a 5; de 11 a 15; de 16 a 20; acima de 20 anos (TempChefRec)
Gênero	0 = masculino; 1 = feminino; prefiro não responder (GênRec)
Número de funcionários que lidera	0 = 2 a 5 pessoas; 1 = 1 pessoa; de 6 a 10; de 11 a 20; de 21 a 50; mais de 50 pessoas (NúmLideradRec)

^a As faixas etárias de 41 a 50 e 51 a 60 anos tiveram frequência muito próxima (87 e 86 casos, respectivamente) e foram juntadas na categoria de maior frequência (valor 0 atribuído);

As análises multiníveis foram realizadas segundo a composição fatorial do construto desempenho individual no trabalho encontrada nos resultados da análise fatorial exploratória realizada. Dessa forma, para a Organização A foram testados cinco modelos multiníveis, um para cada fator de desempenho: desempenho contextual; desempenho na tarefa; desempenho adaptativo; restrição ao desempenho; e desempenho relacional.

Seguindo os passos sugeridos por Hox (2002), as análises pertinentes aos modelos das variáveis desempenho na tarefa, desempenho adaptativo e restrição ao desempenho não resultaram em significância estatística para nenhuma variável de nível mais elevado testada (variáveis de suporte à aprendizagem informal e de competências de liderança no serviço público, agregadas pela média dos grupos). Por esta razão, não se pôde prosseguir com a realização da análise multinível para essas variáveis conforme o modelo teórico hipotetizado nesta pesquisa.

Entretanto, os ICCs para cada uma dessas variáveis critério encontrados no cálculo dos respectivos modelos vazios foram diferentes de zero, conforme Tabela 21. Isso sugere que há fatores de nível mais elevado que influenciam o resultado dessas variáveis critério, diferentes daqueles testados nesta pesquisa. Já para as variáveis critério desempenho contextual e desempenho relacional, foi encontrada significância estatística para variáveis de nível mais elevado testadas. Isso justificou a realização das análises multiníveis para essas variáveis, cujos resultados são apresentados a seguir.

8.3.1 Fator 1 Desempenho contextual

A análise multinível foi iniciada pela primeira dimensão da variável desempenho para a amostra da Organização A: desempenho contextual. Essa dimensão corresponde a ações de apoio do indivíduo ao ambiente organizacional, social e psicológico, que extrapolam as atribuições de suas tarefas específicas e independem delas (Coelho Junior, 2009; Sonnentag & Frese, 2002). Para a amostra da Organização A, o desempenho contextual do líder foi relacionado, por exemplo, à sua contribuição para a consecução da missão e objetivos da Organização, ao seu compromisso com a mesma, ao conhecimento da sua estrutura e política, à compreensão da relação entre a origem e a finalidade do seu trabalho e ao impacto do seu trabalho sobre diferentes áreas da Organização.

Inicialmente foi calculado o modelo vazio, aqui designado Modelo 1, sem a inserção de variáveis preditoras (Passo 1 de Hox (2002)). Esse modelo estimou o ICC(1) de 0,13 para desempenho contextual, o que significa que 13% da sua variabilidade é atribuída ao nível de

grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). Outro resultado relevante no Modelo 1 foi o *deviance* estimado (valor de 644,08), que corresponde ao parâmetro para avaliação do possível melhor ajuste dos modelos subsequentes (que, se melhor ajustados, devem apresentar um menor *deviance*, cuja diferença dividida pelo número de parâmetros acrescidos seja maior que 2 (Jesus & Laros, 2004), conforme descrito no Capítulo sobre Método). A Tabela 24 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio).

Tabela 24

Modelo vazio para a variável desempenho contextual

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	9,28	0,06	152,48***
Efeito Randômico	Variância	Erro Padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,08	0,29	
Variância do nível 1			
σ^2_e	0,56	0,75	
ICC	0,13		
<i>Deviance</i>	644,08		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em seguida, foi realizado o Passo 2 de Hox (2002), com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3. As variáveis controle foram recodificadas para 0 (categoria de maior frequência) e 1 (demais categorias), conforme apresentado na Figura 16, sendo elas: idade; cargo; tempo de trabalho na Organização; tempo de chefia na Organização; regime de trabalho; gênero; número de funcionários que lidera.

Dentre as variáveis controle, os resultados do Modelo 2 mostraram significância estatística para gênero (Coeficiente = 0,27, Razão t = 2,79, $p \leq 0,01$). Para melhor compreender esse resultado, foi realizada uma ANOVA. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas entre os gêneros [F de Welch (1, 269,19) = 6,00, $p \leq 0,05$]. O teste post hoc de Games-Howell revelou que a identificação com o gênero masculino foi associada a pontuações menores em desempenho contextual (diferença média = - 0,23, $p \leq 0,05$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 2 e 1, o modelo com as variáveis controle mostrou melhor ajuste (diferença de 10,78 e 1 parâmetro a mais).

Como segunda etapa do Passo 2, foram inseridas todas as variáveis controle e as variáveis preditoras de nível 1, conforme o Modelo Teórico Hipotetizado, resultando no Modelo

3. As variáveis preditoras inseridas foram: contribuição da aprendizagem formal em liderança para atuação profissional; contribuição da aprendizagem informal para atuação profissional; suporte à aprendizagem informal no trabalho (3 fatores); competências de liderança no serviço público (4 fatores). Assim como nessa etapa, em todas as etapas subsequentes as variáveis controle e preditoras foram reinseridas para as estimativas de cada modelo, mesmo que não tenham, anteriormente, se mostrado significativas, seguindo recomendação de Hox (2002).

Os resultados do Modelo 3 mostraram significância para as variáveis controle: tempo de trabalho na Organização (Coeficiente = - 0,16, Razão $t = - 2,07$, $p \leq 0,05$) e gênero (Coeficiente = 0,21, Razão $t = 2,94$, $p \leq 0,01$). A interpretação das diferenças encontradas para gênero foram descritas no Modelo anterior (Modelo 2). Para a variável tempo de trabalho na Organização, também foi realizada ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA não indicaram diferenças significativas em desempenho contextual entre as diferentes categorias de tempo de trabalho na organização.

As preditoras com significância no Modelo 3 foram: contribuição da aprendizagem informal (Coeficiente = 0,10, Razão $t = 2,34$, $p \leq 0,05$); Fator 2 competências de liderança no serviço público (valor público e desempenho) (Coeficiente = 0,26, Razão $t = 4,80$, $p \leq 0,001$); Fator 4 competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas) (Coeficiente = 0,21, Razão $t = 4,56$, $p \leq 0,001$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, a aprendizagem natural e espontânea no cotidiano do trabalho, as competências de liderança no serviço público voltadas ao foco em valor público e desempenho (individual e de equipes), e em pessoas, influenciam positivamente o desempenho contextual do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 2, o modelo com as variáveis controle e preditoras de nível individual (Modelo 3) mostrou melhor ajuste (diferença de 171,06 e 4 parâmetros a mais).

O próximo passo realizado (o Passo 3 de Hox (2002)) foi de inserção das variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis inseridas no Passo 2 (controle e preditoras de nível individual). Esse passo resultou no Modelo 4. As variáveis de nível mais elevado inseridas, conforme testes de índices de concordância intragrupos e confiabilidade das médias dos grupos reportados antes (ICC e $r_{wg}/r_{wg(j)}$), foram: Fator 1 suporte à aprendizagem (Chefia); Fator 2 suporte à aprendizagem (Unidade); Fator 3 suporte à aprendizagem (Colegas); Fator 1 competências de liderança no serviço público (governança em rede e accountability); Fator 2 competências de liderança no serviço público (valor público e desempenho); e Fator 3 competências de liderança no serviço público (foco em regras e resultados).

O Modelo 4, no nível individual, teve significância para as variáveis controle: tempo de trabalho na Organização e número de liderados, cujas ANOVAs de Welch e testes post hoc de Games-Howell não indicaram diferenças significativas em desempenho contextual entre as diferentes categorias; e gênero (Coeficiente = 0,24, Razão $t = 3,53$, $p \leq 0,001$), cujos resultados da ANOVA confirmaram haver diferenças significativas [F de Welch (1, 269,19) = 6,00, $p \leq 0,05$] e o teste post hoc de Games-Howell revelou que a identificação com o gênero masculino foi associada a pontuações menores em desempenho contextual (diferença média = - 0,23, $p \leq 0,05$), conforme já reportado no Modelo 2.

As preditoras que encontraram significância no Modelo 4 foram: no nível individual, Fator 2 competências de liderança no serviço público (valor público e desempenho) (Coeficiente = 0,19, Razão $t = 3,31$, $p \leq 0,001$) e Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas) (Coeficiente = 0,20, Razão $t = 4,53$, $p \leq 0,001$). Assim como no Modelo 3, esses resultados do Modelo 4 sugerem que, no nível individual, as competências de liderança no serviço público voltadas ao foco em valor público, desempenho (individual e de equipes), e em pessoas influencia positivamente o desempenho contextual do líder. Diferente do Modelo 3, no Modelo 4 a variável contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional não foi significativa.

No nível de grupos, teve significância no Modelo 4 a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (unidade) (Coeficiente = 0,16, Razão $t = 2,35$, $p \leq 0,05$). Esse resultado confirma desempenho contextual individual como uma variável resultante de variáveis de nível mais e menos elevado, com destaque para o papel das percepções compartilhadas, nos grupos, quanto ao suporte à aprendizagem informal no nível da unidade/setor de trabalho.

O próximo passo realizado (o Passo 4 de Hox (2002)) foi de avaliação de variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1 e para a variável controle gênero recodificada, a única controle com significância nos modelos testados e diferenças entre médias também significativas.

Os resultados dos efeitos randômicos mostraram haver variações nos coeficientes de regressão entre os grupos para as variáveis gênero recodificada, Fator 2 competências de liderança no serviço público (valor público e desempenho) e Fator 4 competências de liderança

no serviço público (foco em pessoas). Entretanto, uma vez inseridos os efeitos randômicos, a variável preditora de nível 2 do Modelo anterior (Modelo 4) perdeu significância.

Diante desse resultado, optou-se por descartar o Modelo 5 e não prosseguir para o teste dos efeitos de interação entre as variáveis de nível 2 sobre as variáveis de nível 1 que tivessem mostrado variação de inclinações/*slopes* entre os grupos (Passo 5). Assim, retornou-se ao Modelo 4, uma vez que para o Modelo Teórico Hipotetizado a predição de uma variável de nível mais elevado é mais relevante que efeitos randômicos. Dessa forma, o modelo final da análise multinível para a variável desempenho contextual foi o Modelo 4, com variáveis controle e preditoras de nível mais e menos elevado, e efeitos fixos. A Tabela 25 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para desempenho contextual:

Tabela 25

Estimativas Modelos Desempenho Contextual

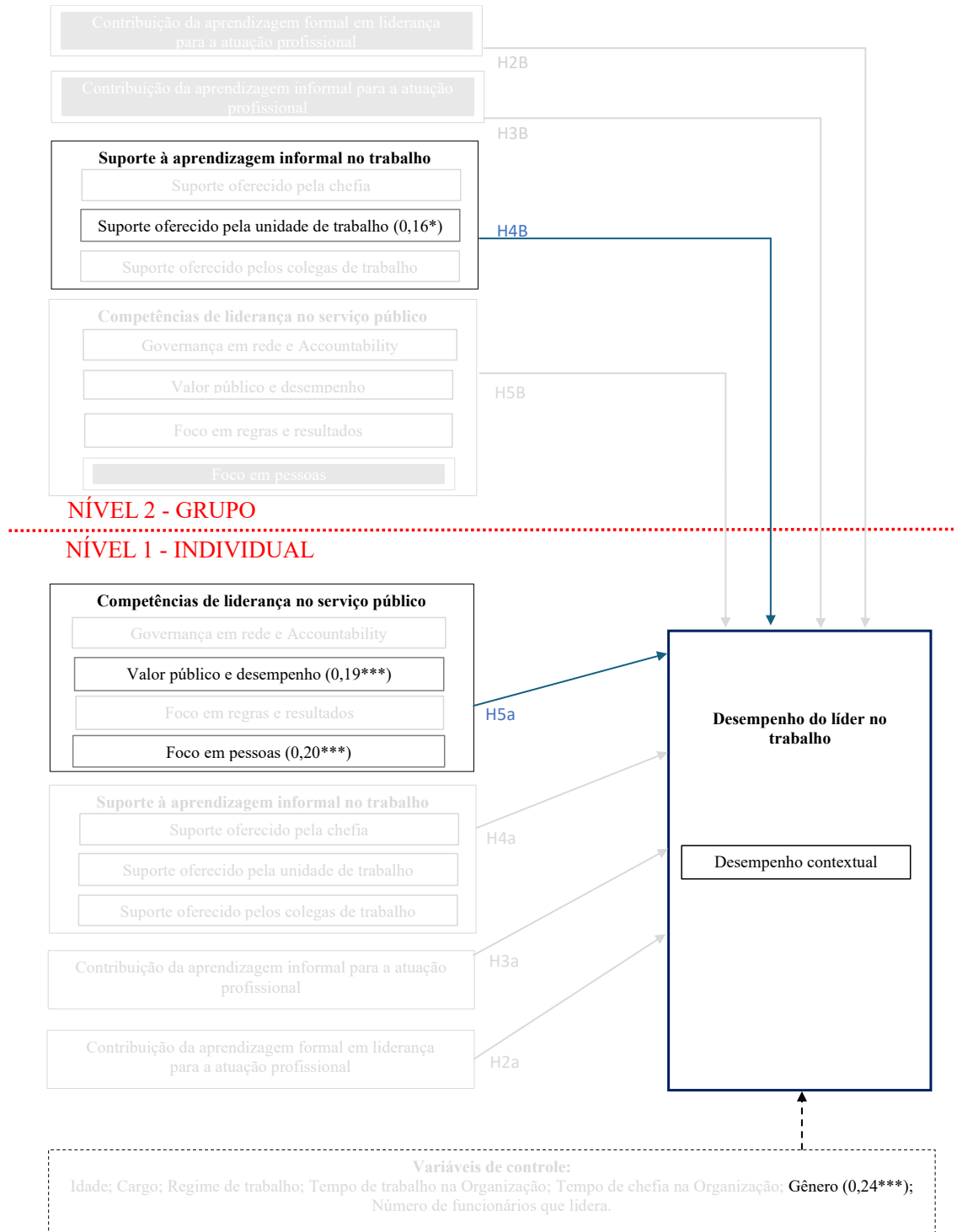
Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle	Modelo 3: Preditoras N1	Modelo 4: Preditoras N2 (Modelo Final)	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Descartado)
Nível individual					
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	9,28 (0,06)***	9,07 (0,15)***	9,27 (0,11)***	9,20 (0,10)***	9,21 (0,09)***
(γ_{10}) IdadeRec		0,09 (0,10)	-0,02 (0,07)	0,00 (0,07)	-0,07 (0,06)
(γ_{20}) CargoRec		-0,03 (0,10)	-0,06 (0,07)	-0,11 (0,07)	-0,03 (0,06)
(γ_{30}) TempTrabRec		-0,10 (0,11)	-0,16 (0,08)*	-0,16 (0,08)*	-0,07 (0,06)
(γ_{40}) TempChefRec		-0,01 (0,11)	-0,06 (0,08)	-0,04 (0,08)	-0,05 (0,07)
(γ_{50}) RegTrabRec		0,08 (0,10)	0,07 (0,08)	0,09 (0,07)	0,10 (0,06)
(γ_{60}) GênRec		0,27 (0,10)**	0,21 (0,07)**	0,24 (0,07)***	0,18 (0,06)**
(γ_{70}) NúmLideradRec		0,16 (0,09)	0,14 (0,07)	0,22 (0,07)***	0,17 (0,06)**
(γ_{80}) AprInf			0,10 (0,04)*	0,03 (0,04)	0,00 (0,03)
(γ_{90}) AprFor			0,02 (0,04)	0,03 (0,04)	0,04 (0,03)
(γ_{100}) SupChef			0,00 (0,03)	0,01 (0,03)	0,03 (0,02)
(γ_{110}) SupUn			0,03 (0,05)	0,08 (0,04)	0,03 (0,04)
(γ_{120}) SupCol			0,03 (0,04)	0,06 (0,03)	0,04 (0,03)
(γ_{130}) RedAccount			-0,06 (0,05))	-0,09 (0,06)	-0,06 (0,04)
(γ_{140}) ValPúbDesemp			0,26 (0,05)***	0,19 (0,06)***	0,18 (0,07)*
(γ_{150}) RegRes			0,08 (0,05)	0,02 (0,06)	0,15 (0,05)**
(γ_{160}) Pessoas			0,21 (0,05)***	0,20 (0,04)***	0,16 (0,04)*
Nível de grupos					
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{01}) SupChefAgreg				0,02 (0,06)	0,03 (0,05)
(γ_{02}) SupUnAgreg				0,16 (0,07)*	0,05 (0,06)
(γ_{03}) SupColAgreg				0,05 (0,05)	0,03 (0,05)
(γ_{04}) RedAccountAgreg				-0,07 (0,07)	0,07 (0,06)
(γ_{05}) ValPúbDesempAgreg				0,10 (0,07)	-0,02 (0,06)
(γ_{06}) RegResAgreg				0,02 (0,07)	0,07 (0,06)
Componentes de variância	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2					
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,08 (0,29)	0,11 (0,34)	0,01 (0,08)	0,00 (0,00)	0,03 (0,16)
σ^2_{u6} GênRecRandômico					0,03 (0,18)
σ^2_{u14} ValPúbDesempRandômico					0,09 (0,30)
σ^2_{u16} PessoasRandômico					0,09 (0,30)
Parâmetro aleatório – Nível 1					
σ^2_e Nível Individual	0,56 (0,75)	0,52 (0,72)	0,31 (0,56)	0,28 (0,53)	0,14 (0,38)
Ajuste do Modelo					
Deviance	644,08	633,30	462,24	423,62	-
Número de parâmetros estimados	3	4	8	9	-
Diferença entre deviances (a)	-	10,78	171,06	38,62	-
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	1	4	1	-
Teste a/b (qui-quadrado)	-	10,78	42,77	38,62	-

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em síntese, a aplicação dos passos da análise multinível definidos por Hox (2002) mostrou que desempenho contextual teve influência das variáveis gênero recodificada, competências de liderança no serviço público voltadas ao foco em valor público, desempenho individual e de equipes, e em pessoas no nível individual; e, no nível mais elevado, Fator 2 de suporte à aprendizagem informal no trabalho (suporte da unidade). A Figura 17 apresenta os resultados do modelo final para desempenho contextual na Organização A. Nessa Figura, assim como nas outras ilustrativas dos modelos, as variáveis de N2 escritas em branco sobre uma faixa cinza indicam aquelas que não foram agregadas porque não se confirmaram como resultantes de processos de emersão por consenso direto; as setas e hipóteses em cinza correspondem àquelas que não foram confirmadas.

Figura 17

Modelo final para desempenho contextual na Organização A



8.3.2 Fator 5 Desempenho relacional

Essa dimensão do desempenho abrange aspectos do relacionamento interpessoal do indivíduo no seu trabalho, como comunicação, interação com outras pessoas, colaboração com outras equipes ou unidades para atingir objetivos organizacionais e realização de reuniões para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.

A análise multinível para a variável desempenho relacional seguiu os mesmos procedimentos da análise anteriormente apresentada para desempenho contextual. Inicialmente foi calculado o modelo vazio (Modelo 1), sem a inserção de variáveis preditoras (Passo 1 de Hox (2002)). Esse modelo estimou o ICC(1) de 0,19 para desempenho relacional, o que significa que 19% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* inicial, parâmetro para avaliação do possível melhor ajuste dos modelos subsequentes, foi estimado (valor de 837,04). A Tabela 26 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio).

Tabela 26

Modelo vazio para a variável Desempenho relacional

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	8,85	0,09	94,61***
Efeito Randômico	Variância	Erro Padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,25	0,50	
Variância do nível 1			
σ^2_e	1,09	1,05	
ICC	0,19		
<i>Deviance</i>	837,04		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em seguida, foi realizado o Passo 2 de Hox (2002), com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3. As variáveis controle foram recodificadas para 0 (categoria de maior frequência) e 1 (demais categorias), sendo elas: idade; cargo; tempo de trabalho na Organização; tempo de chefia na Organização; regime de trabalho; gênero; número de funcionários que lidera.

Os resultados do Modelo 2 não mostraram significância estatística para nenhuma variável controle, o que embasou a decisão de não se considerar este Modelo. Na segunda etapa do Passo 2, foram inseridas todas as variáveis controle e as variáveis preditoras de nível 1, conforme o Modelo Teórico Hipotetizado, resultando no Modelo 3. As variáveis preditoras inseridas foram: contribuição da aprendizagem formal em liderança para atuação profissional;

contribuição da aprendizagem informal para atuação profissional; suporte à aprendizagem informal no trabalho (3 fatores); competências de liderança no serviço público (4 fatores).

Os resultados do Modelo 3 também não mostraram significância para as variáveis controle. Quanto às preditoras, no nível individual encontrou-se significância para: contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional (Coeficiente = 0,20, Razão $t = 3,57$, $p \leq 0,001$); Fator 1 competências de liderança no serviço público (governança em rede e accountability) (Coeficiente = 0,20, Razão $t = 2,97$, $p \leq 0,01$); Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas) (Coeficiente = 0,33, Razão $t = 5,02$, $p \leq 0,001$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, a aprendizagem natural e espontânea no cotidiano do trabalho e as competências de liderança no serviço público voltadas à governança em rede, accountability e pessoas influenciam positivamente o desempenho relacional do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 1 (uma vez que o Modelo 2 foi descartado), o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 200,76 e 3 parâmetros a mais).

O próximo passo realizado (o Passo 3 de Hox (2002)) foi de inserção das variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis inseridas no Passo 2 (controle e preditoras de nível individual). Esse passo resultou no Modelo 4. As variáveis de nível mais elevado inseridas, conforme testes de índices de concordância intragrupos e confiabilidade das médias dos grupos reportados antes, foram: Fator 1 suporte à aprendizagem (chefia); Fator 2 suporte à aprendizagem (unidade); Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas); Fator 1 competências de liderança no serviço público (governança em rede e accountability); Fator 2 competências de liderança no serviço público (valor público e desempenho); e Fator 3 competências de liderança no serviço público (foco em regras e resultados).

O Modelo 4 não apresentou significância para nenhuma variável controle. No nível individual, foram significativas as variáveis: contribuição da aprendizagem informal (Coeficiente = 0,14, Razão $t = 2,48$, $p \leq 0,05$); Fator 4 competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas) (Coeficiente = 0,42, Razão $t = 4,85$, $p \leq 0,001$); e Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,10, Razão $t = 2,15$, $p \leq 0,05$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, a aprendizagem natural e espontânea no cotidiano do trabalho, a competência de liderança no serviço público com foco em pessoas e o suporte à aprendizagem informal no trabalho provido por colegas influenciam positivamente o desempenho relacional do líder.

No nível de grupos, no Modelo 4 foram significativas as variáveis: Fator 3 competências de liderança no serviço público (foco em regras e resultados) (Coeficiente = -0,20, Razão $t = -2,06$, $p \leq 0,05$); e Fator 2 suporte à aprendizagem (Unidade) (Coeficiente = 0,25, Razão $t = 2,35$, $p \leq 0,05$). Esses resultados sugerem que percepções compartilhadas nos grupos quanto à liderança com foco no cumprimento de regras e alcance de resultados, e o suporte para a aprendizagem natural e espontânea no trabalho percebido em relação à unidade contribuem positivamente para o desempenho relacional do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou melhor ajuste (diferença de 36,96 e 1 parâmetros a mais).

O próximo passo realizado (o Passo 4 de Hox (2002)) foi de avaliação de variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1.

Os resultados do Modelo 5 mostraram significância para a variável controle tempo de trabalho na Organização (Coeficiente = 0,26, Razão $t = 2,74$, $p \leq 0,01$). Entretanto, ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell realizados não indicaram diferenças significativas em desempenho relacional entre as diferentes categorias de tempo de trabalho na Organização.

Quanto às preditoras do Modelo 5, no nível individual encontrou-se significância para: Fator 3 competências de liderança no serviço público (foco em regras e resultados) (Coeficiente = 0,20, Razão $t = 2,60$, $p \leq 0,01$); e Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas) (Coeficiente = 0,25, Razão $t = 3,05$, $p \leq 0,01$), com efeito randômico. Esses resultados sugerem que, no nível individual, as competências de liderança no serviço público voltadas ao cumprimento de regras e alcance de resultados, e também às pessoas, influenciam positivamente o desempenho relacional do líder.

No nível de grupos, no Modelo 5 a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (unidade) foi significativa (Coeficiente = 0,21, Razão $t = 2,28$, $p \leq 0,05$). Os resultados confirmam desempenho relacional individual como uma variável resultante de variáveis de nível mais e menos elevado, com destaque para o papel das percepções compartilhadas, nos grupos, quanto ao suporte à aprendizagem informal no nível da unidade/setor de trabalho. Destaca-se que a análise multinível aplicada à variável critério desempenho contextual, anteriormente apresentada, também encontrou significância para suporte à aprendizagem da unidade para o nível de grupos.

Os resultados dos efeitos randômicos no Modelo 5 mostraram haver variações nos coeficientes de regressão entre os grupos para a variável Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas). Isso mostra que a relação entre as percepções dessa variável e a variável critério desempenho relacional não é uniforme, mas varia entre os grupos. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 5 e 4, o Modelo 5 mostrou melhor ajuste (diferença de 49,42 e 2 parâmetros a mais).

Completando a análise multinível para a variável critério Desempenho relacional, foi realizado o Passo 5 de Hox (2002), quando adicionam-se interações *cross-level* entre as variáveis preditoras do nível mais elevado e as variáveis preditoras do nível menos elevado que foram significativas no Passo 4, ou seja, que tiveram variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) entre os grupos. Assim, foram testadas interações entre as variáveis de suporte à aprendizagem informal agregadas para o nível de grupo e a variável Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas) no nível individual. Nenhuma dessas interações encontraram significância estatística, o que justificou o descarte do Modelo 6.

A Tabela 27 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para desempenho relacional:

Tabela 27
Estimativas Modelos Desempenho Relacional

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle (Descartado)	Modelo 3: Preditoras N1	Modelo 4: Preditoras N2	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Modelo Final)	Modelo 6: Efeitos cross- level (Descartado)
Nível individual						
Parâmetro fixo	Coeficiente e (Erro Padrão)	Coeficiente e (Erro Padrão)	Coeficiente e (Erro Padrão)	Coeficiente e (Erro Padrão)	Coeficiente e (Erro Padrão)	Coeficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	8,85 (0,09)***	8,70 (0,21)***	8,96 (0,15)***	8,91 (0,14)***	8,75 (0,13)***	8,79 (0,13)***
(γ_{10}) IdadeRec		0,04 (0,15)	-0,08 (0,10)	-0,09 (0,10)	-0,09 (0,09)	-0,08 (0,09)
(γ_{20}) CargoRec		-0,02 (0,15)	-0,06 (0,10)	-0,14 (0,10)	-0,06 (0,09)	-0,05 (0,09)
(γ_{30}) TempTrabRec		0,18 (0,16)	0,07 (0,11)	0,10 (0,11)	0,26 (0,10)**	0,24 (0,10)**
(γ_{40}) TempChefRec		-0,01 (0,16)	-0,08 (0,11)	-0,07 (0,11)	-0,02 (0,10)	-0,02 (0,10)
(γ_{50}) RegTrabRec		0,08 (0,15)	0,12 (0,10)	0,13 (0,10)	0,12 (0,09)	0,13 (0,09)
(γ_{60}) GênRec		-0,02 (0,14)	-0,10 (0,10)	-0,11 (0,09)	-0,12 (0,09)	-0,12 (0,08)
(γ_{70}) NúmLideradRec		0,04 (0,14)	-0,01 (0,10)	0,12 (0,10)	0,11 (0,09)	0,11 (0,08)
(γ_{80}) AprInf			0,20 (0,06)***	0,14 (0,06)*	0,09 (0,05)	0,09 (0,05)

Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{90}) AprFor			0,04 (0,05)	0,04 (0,05)	0,06 (0,04)	0,06 (0,04)
(γ_{100}) SupChef			-0,01 (0,04)	-0,01 (0,04)	0,00 (0,04)	0,00 (0,04)
(γ_{110}) SupUn			0,04 (0,06)	0,08 (0,06)	0,04 (0,06)	0,04 (0,06)
(γ_{120}) SupCol			0,06 (0,05)	0,10 (0,05)*	0,08 (0,04)	0,09 (0,04)*
(γ_{130}) RedAccount			0,20 (0,07)**	0,10 (0,07)	0,12 (0,07)	0,12 (0,07)
(γ_{140}) ValPúbDesemp			0,14 (0,07)	0,08 (0,08)	0,02 (0,07)	0,02 (0,07)
(γ_{150}) RegRes			0,08 (0,07)	0,11 (0,08)	0,20 (0,08)**	0,19 (0,08)*
(γ_{160}) Pessoas			0,33 (0,06)***	0,42 (0,09)***	0,25 (0,08)***	0,22 (0,08)**
Nível de grupos						
(γ_{01}) SupChefAgreg				-0,12 (0,09)	-0,15 (0,08)	-0,14 (0,08)
(γ_{02}) SupUnAgreg				0,25 (0,11)*	0,21 (0,09)*	0,23 (0,10)*
(γ_{03}) SupColAgreg				0,10 (0,09)	0,05 (0,07)	0,03 (0,09)
(γ_{04}) RedAccountAgreg				0,11 (0,10)	0,12 (0,09)	0,12 (0,09)
(γ_{05}) ValPúbDesempAgreg				0,19 (0,10)	0,10 (0,09)	0,09 (0,09)
(γ_{06}) RegResAgreg				-0,20 (0,10)*	-0,12 (0,09)	-0,13 (0,09)
Efeitos de interação						
(γ_{01})SupChefAgreg*						0,01 (0,11)
(γ_{160}) Pessoas						-0,15 (0,13)
(γ_{02}) SupUnAgreg *						0,03 (0,13)
(γ_{03}) SupColAgreg *						0,13 (0,13)
(γ_{160}) Pessoas						
Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2						
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,25 (0,50)	0,27 (0,52)	0,13 (0,36)	0,04 (0,21)	0,05 (0,22)	0,05 (0,22)
σ^2_{u16} PessoasRandômico					0,11 (0,33)	0,08 (0,28)
Parâmetro aleatório – Nível 1						
σ^2_{e} Nível Individual	1,09 (1,05)	1,07 (1,04)	0,52 (0,72)	0,49 (0,70)	0,37 (0,61)	0,37 (0,61)
Ajuste do Modelo						
Deviance	837,04	-	636,28	601,32	551,90	-
Número de parâmetros estimados	3	-	6	7	9	-
Diferença entre deviances (a)	-	-	200,76	34,96	49,42	-
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	-	3	1	2	-
Teste a/b (qui-quadrado)	-	-	66,92	34,96	24,71	-

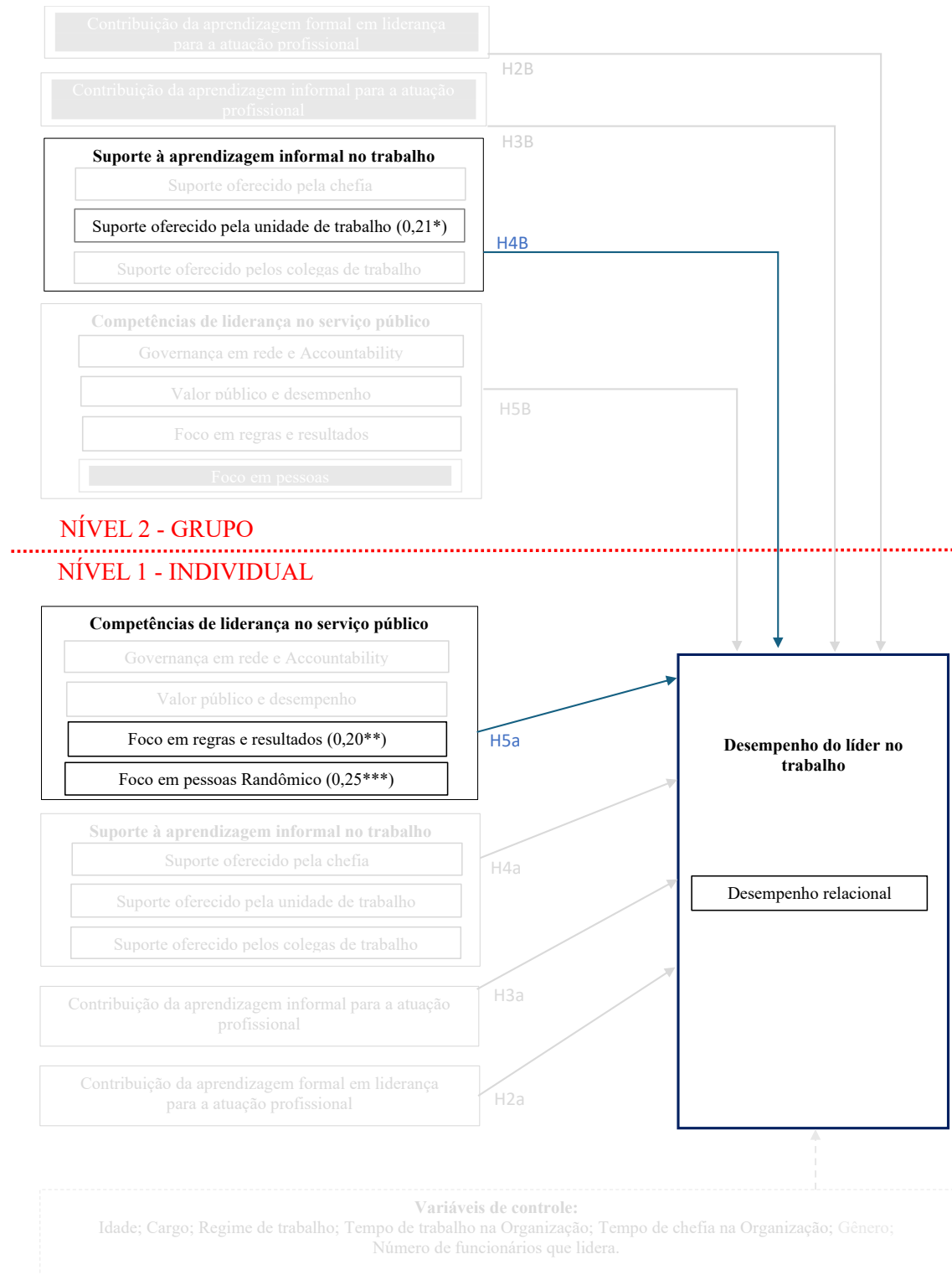
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em síntese, a aplicação dos passos da análise multinível definidos por Hox (2002) mostrou que desempenho relacional também teve influência de uma das variáveis de nível mais elevado do modelo teórico hipotetizado – fator 2 de suporte à aprendizagem informal no trabalho, que corresponde ao suporte da unidade. No nível individual, as variáveis Fator 3 competências de liderança no serviço público (foco em regras e resultados) e Fator 4 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas) mostraram influenciar o resultado de desempenho relacional dos líderes.

Assim, para desempenho relacional, a análise multinível foi até o Passo 4 de Hox (2002)/Modelo 5, conforme descrito. No Passo 5 não foi encontrada significância para os efeitos de interação cross-level entre as variáveis de nível 2 sobre a variável de nível 1 que mostrou variação de inclinações/*slopes* entre os grupos (Passo 5). A Figura 18 apresenta os resultados do modelo final para desempenho relacional na Organização A:

Figura 18

Modelo final para desempenho relacional na Organização A



ORGANIZAÇÃO B

8.4 Análises dos escores intragrupos e entregupos para a variável desempenho individual no trabalho

A Tabela 28 apresenta as médias e desvios-padrão, por grupos, da amostra da Organização B, para cada um dos fatores que compõem a variável critério investigada – desempenho individual no trabalho. Observa-se que houve variabilidade entre as médias e desvios-padrão.

Tabela 28

Organização B: Médias e desvios-padrão dos escores fatoriais de desempenho individual no trabalho, por grupo

Unidade de Agrupamento	Número de integrantes	Escore Fator 1 Desemp.	Escore Fator 2 Desemp.	Escore Fator 3 Desemp.	Escore Fator 4 Desemp.*	Escore Fator 5 Desemp.	Escore Fator 6 Desemp.
1	3	8,67 (0,83)	8,96 (0,82)	7,75 (0,50)	3,17 (1,04)	8,61 (0,63)	8,58 (0,38)
2	3	8,43 (1,78)	8,89 (1,28)	8,67 (1,26)	5,08 (2,60)	7,55 (2,06)	9,08 (0,38)
3	4	9,20 (0,48)	9,25 (0,60)	9,13 (0,60)	4,06 (3,04)	8,58 (0,50)	8,94 (0,43)
4	2	8,15 (0,07)	8,72 (0,86)	8,50 (0,35)	5,50 (0,35)	7,42 (1,30)	8,50 (1,41)
5	2	7,75 (0,07)	9,28 (0,55)	7,25 (1,41)	3,63 (3,01)	6,33 (2,12)	8,13 (0,88)
6	3	9,17 (0,29)	9,70 (0,06)	9,33 (0,14)	4,50 (0,75)	9,28 (0,67)	9,83 (0,14)
7	2	6,50 (2,83)	9,11 (1,26)	8,63 (0,53)	7,00 (4,24)	4,08 (4,36)	5,13 (4,42)
8	4	9,27 (0,99)	9,33 (0,45)	8,87 (0,97)	3,75 (1,86)	9,13 (0,91)	8,87 (1,36)
9	4	8,43 (0,92)	8,61 (0,82)	7,69 (1,46)	3,75 (1,08)	6,46 (1,72)	8,50 (0,41)
10	6	8,13 (0,68)	8,31 (1,27)	8,46 (0,78)	4,87 (2,19)	6,97 (0,83)	8,63 (0,61)
11	2	9,55 (0,64)	9,44 (0,79)	8,75 (0,35)	5,50 (4,60)	7,83 (1,65)	9,63 (0,53)
12	4	9,63 (0,62)	9,81 (0,14)	9,63 (0,75)	7,63 (0,92)	8,37 (1,70)	9,19 (0,99)
13	4	8,40 (1,33)	8,92 (0,77)	8,75 (0,89)	6,63 (2,60)	7,33 (1,71)	8,44 (1,21)
14	5	8,88 (0,79)	9,00 (0,46)	9,40 (0,76)	4,90 (2,52)	7,97 (1,53)	9,35 (0,60)
15	2	7,40 (1,55)	7,78 (1,73)	7,00 (2,12)	7,00 (2,83)	4,67 (4,01)	9,13 (1,24)
16	2	9,60 (0,28)	9,67 (0,31)	8,25 (0,71)	2,13 (0,53)	8,92 (0,12)	8,50 (1,06)
17	3	9,07 (0,67)	9,41 (0,55)	8,00 (1,50)	5,50 (2,54)	8,33 (0,67)	9,17 (0,52)
18	2	9,20 (0,28)	9,78 (0,31)	8,13 (0,18)	4,37 (0,18)	6,33 (1,41)	8,75 (0,35)
19	3	8,20 (1,05)	8,33 (1,06)	6,75 (1,00)	2,25 (1,15)	6,94 (1,18)	8,25 (1,30)
20	2	7,90 (2,40)	9,11 (1,26)	7,25 (2,12)	3,50 (1,77)	7,25 (0,35)	8,63 (1,24)
21	2	8,40 (1,55)	8,72 (1,49)	8,37 (2,30)	5,37 (2,65)	7,58 (0,35)	8,87 (1,24)
22	3	8,23 (2,45)	9,44 (0,67)	8,67 (1,70)	1,75 (0,50)	7,22 (0,92)	9,50 (0,87)
23	2	7,35 (0,78)	8,33 (0,00)	7,75 (0,71)	5,00 (0,00)	6,75 (1,30)	7,87 (0,18)
24	2	7,25 (0,50)	7,89 (0,79)	7,75 (0,35)	7,50 (0,00)	6,42 (0,59)	7,87 (0,18)
25	2	8,65 (1,20)	9,50 (0,71)	8,50 (2,12)	5,62 (1,94)	7,92 (2,00)	9,13 (0,88)
26	4	7,85 (0,86)	8,69 (0,91)	7,19 (1,86)	4,25 (1,84)	5,50 (0,58)	8,69 (0,31)
27	2	9,10 (1,27)	9,28 (1,02)	9,37 (0,88)	7,87 (2,30)	9,17 (1,18)	9,50 (0,71)
28	3	6,23 (1,57)	8,15 (0,85)	7,42 (1,59)	4,58 (2,32)	6,50 (1,30)	7,00 (1,32)

Unidade de Agrupamento	Número de integrantes	Escore Fator 1 Desemp.	Escore Fator 2 Desemp.	Escore Fator 3 Desemp.	Escore Fator 4 Desemp.*	Escore Fator 5 Desemp.	Escore Fator 6 Desemp.
29	3	9,07 (1,18)	9,59 (0,61)	9,25 (0,66)	5,25 (3,70)	8,72 (1,93)	9,50 (0,43)
30	2	7,90 (2,97)	8,44 (2,20)	8,50 (2,12)	3,75 (3,89)	7,83 (3,06)	8,25 (2,47)
31	2	9,00 (1,41)	8,83 (1,49)	9,63 (0,53)	5,13 (1,94)	6,58 (4,83)	9,63 (0,53)
32	2	8,85 (1,34)	9,67 (0,31)	9,25 (1,06)	5,63 (2,65)	8,33 (0,94)	9,75 (0,35)
33	3	8,57 (0,96)	9,07 (1,22)	9,75 (0,25)	5,17 (2,02)	7,28 (3,31)	9,50 (0,50)
34	2	9,05 (0,21)	8,28 (2,12)	7,50 (3,53)	1,00 (0,00)	3,00 (1,18)	9,63 (0,53)
35	2	7,95 (0,21)	9,17 (0,39)	7,25 (0,00)	4,75 (1,06)	6,08 (1,06)	8,37 (0,53)
36	2	8,20 (1,55)	9,11 (0,47)	6,25 (1,06)	3,25 (0,00)	6,25 (1,06)	8,00 (0,35)
37	2	8,40 (0,42)	8,94 (0,08)	8,63 (0,18)	6,63 (0,53)	8,58 (0,35)	8,63 (0,53)
38	6	9,67 (0,39)	9,59 (0,41)	8,83 (0,97)	3,67 (1,44)	8,53 (0,97)	9,25 (0,88)
39	3	9,33 (0,70)	9,59 (0,42)	9,00 (1,15)	4,58 (3,83)	8,28 (0,67)	9,08 (1,18)
40	2	9,05 (0,50)	9,61 (0,23)	8,87 (0,53)	6,75 (0,35)	9,25 (0,12)	9,50 (0,00)
41	2	7,80 (0,85)	9,17 (0,55)	8,00 (0,71)	6,00 (0,71)	7,83 (0,47)	9,13 (0,53)
42	3	7,90 (1,05)	9,70 (0,28)	8,75 (0,43)	4,00 (2,61)	7,05 (0,85)	9,67 (0,38)
43	2	7,85 (0,35)	8,28 (0,08)	5,75 (2,12)	4,50 (1,06)	5,42 (0,35)	8,37 (0,53)
44	2	9,20 (0,14)	9,50 (0,08)	9,00 (0,00)	4,50 (2,12)	8,50 (0,23)	9,87 (0,18)
45	4	8,73 (1,40)	9,58 (0,53)	8,87 (1,79)	4,69 (4,04)	8,54 (1,75)	10,00 (0,00)
46	2	9,15 (0,21)	9,67 (0,16)	9,37 (0,18)	2,87 (1,24)	7,83 (1,41)	9,75 (0,35)
47	2	7,65 (1,20)	9,00 (0,47)	8,00 (1,41)	4,87 (2,65)	7,00 (0,47)	7,87 (0,88)
48	2	8,35 (2,33)	8,55 (1,73)	8,13 (1,94)	4,37 (0,88)	7,75 (2,71)	8,63 (1,94)
49	2	8,95 (0,07)	9,55 (0,31)	8,37 (0,18)	3,63 (0,18)	8,75 (0,82)	9,63 (0,18)
50	2	8,75 (1,06)	8,78 (0,94)	7,13 (2,30)	6,00 (1,77)	8,42 (0,35)	9,00 (0,71)
51	2	8,75 (1,20)	8,78 (1,10)	8,25 (1,41)	3,25 (2,48)	8,08 (1,30)	9,00 (1,41)
52	2	8,50 (0,28)	9,05 (0,39)	8,25 (2,12)	4,75 (2,83)	7,00 (1,41)	9,00 (0,35)
53	5	8,98 (0,82)	9,29 (0,70)	8,95 (0,71)	4,90 (2,07)	8,17 (1,03)	9,25 (0,75)
54	3	9,27 (1,10)	9,11 (1,17)	9,00 (1,32)	3,50 (2,05)	6,22 (2,87)	9,00 (1,73)
55	5	8,26 (0,51)	8,75 (1,28)	8,85 (0,72)	2,90 (1,75)	7,33 (1,48)	8,75 (1,34)
56	5	9,36 (0,68)	9,84 (0,13)	9,30 (1,05)	4,65 (1,07)	8,37 (1,29)	8,90 (1,15)
57	3	8,53 (0,90)	9,55 (0,29)	7,83 (1,42)	2,75 (1,30)	7,89 (1,55)	9,42 (0,80)
58	3	8,73 (0,76)	9,00 (0,59)	8,00 (0,25)	6,67 (3,51)	6,89 (2,43)	9,17 (0,38)
59	2	9,10 (0,14)	8,94 (1,02)	8,75 (1,06)	2,25 (0,35)	8,67 (0,23)	8,87 (0,18)
60	2	8,20 (2,55)	8,83 (1,02)	8,25 (0,71)	5,13 (1,94)	6,50 (3,06)	8,75 (1,06)
61	3	8,50 (0,75)	9,41 (0,50)	8,58 (1,38)	3,33 (2,55)	8,11 (1,20)	9,42 (0,63)
62	4	9,43 (0,43)	9,75 (0,17)	8,56 (1,16)	4,63 (2,65)	8,37 (1,04)	9,81 (0,24)
63	2	8,30 (1,27)	8,67 (1,26)	8,13 (1,24)	6,13 (1,59)	6,42 (0,35)	8,63 (0,18)
	Média de integrantes por grupo	Escore Fator 1 Desemp.	Escore Fator 2 Desemp.	Escore Fator 3 Desemp.	Escore Fator 4 Desemp.*	Escore Fator 5 Desemp.	Escore Fator 6 Desemp.
Geral	2,81	8,61 (1,11)	9,11 (0,84)	8,44 (1,25)	4,59 (2,25)	7,55 (1,72)	8,94 (1,04)

* Fator composto por itens invertidos.

Essas diferenças de médias entre os grupos foram significativas estatisticamente em análises de variância realizadas, conforme resultados apresentados na Tabela 29.

Tabela 29

Organização B: Resultados das ANOVAs para os seis fatores de desempenho individual no trabalho, segundo as unidades de agrupamento

Fatores desempenho individual no trabalho	F de Welch	gl1^a	gl2^b
Escfatdesemp1 (Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade)	4,87***	62	30,15
Escfatdesemp2 (Desempenho contextual)	5,09***	61	29,57
Escfatdesemp3 (Desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho)	2,04**	60	29,39
Escfatdesemp4 (Restrição ao desempenho)	3,57***	58	29,04
Escfatdesemp5 (Avaliação do desempenho)	4,60***	62	30,11
Escfatdesemp6 (Desempenho na tarefa)	3,46***	60	28,95

^a gl1: graus de liberdade entre grupos, que corresponde ao número de grupos menos 1 (Field, 2020). Há variação no número de grupos porque a ANOVA de Welch necessita de variabilidade intragrupo. Por isso, grupos com desvio-padrão igual a zero foram excluídos em cada análise; ^b gl2: graus de liberdade dentro dos grupos, ajustado pelo método de Welch, considerando a heterogeneidade das variâncias (Field, 2020)*** p ≤ 0,001

Os Índices de Correlação Intraclass (ICC(1)) calculados para os seis fatores de desempenho individual no trabalho confirmaram que, também na Organização B, parte relevante da sua variabilidade se deve à inserção dos indivíduos em determinado grupo. A Tabela 30 apresenta os resultados encontrados:

Tabela 30

Organização B: Índices de Correlação Intraclass (ICC(1)) para os seis fatores de Desempenho individual no trabalho

Fatores Desempenho Individual no Trabalho	ICC(1)
Escfatdesemp1 (Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade)	0,09
Escfatdesemp2 (Desempenho contextual)	0,05
Escfatdesemp3 (Desempenho voltado ao manejo do estresse no trabalho)	0,08
Escfatdesemp4 (Restrição ao desempenho)	0,03
Escfatdesemp5 (Avaliação do desempenho)	0,14
Escfatdesemp6 (Desempenho na tarefa)	0,12

Os resultados de ICC(1) diferentes de zero indicam que ser integrante do grupo influencia as percepções no nível menos elevado (indivíduos) (Bliese, 2000). Neste estudo, os resultados do ICC(1) para as seis dimensões da variável critério são interpretados da seguinte forma: o pertencimento dos indivíduos aos seus grupos no contexto de trabalho, conforme critérios de agrupamento aplicados nesta pesquisa para a amostra da Organização B, explica 9% da variabilidade do desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade; 5% do desempenho contextual; 8% do desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no

trabalho; 3% da percepção de restrição ao desempenho; 14% do fator avaliação do desempenho; e 12% do desempenho na tarefa.

Assim como para a Organização A, a variabilidade constatada entre os grupos reitera o no trabalho como uma variável resultante de fatores oriundos de diferentes níveis. Dessa forma, os dados empíricos encontrados na Organização B justificaram o prosseguimento com a análise multinível.

8.5 Parâmetros para a agregação das variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado

Assim como para a Organização A, antes de testar o modelo multinível foram calculados o $r_{wg}/r_{wg(j)}$, ICC(1) e ICC(2) para as variáveis preditoras. Foram aplicadas as recomendações de Biemann e Cole (2012) para a avaliação dos ICCs e o $r_{wg}/r_{wg(j)}$, que resultaram nos dados apresentados na Tabela 31:

Tabela 31

Organização B: Variáveis preditoras: r_{wg} , $r_{wg(j)}$, ANOVA, ICC(1) e ICC(2)

Contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder										
r_{wg} , distribuição uniforme ^{a, b}				r_{wg} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC (2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,92	0,20	1,00	3,46	0,86	0,26	1,00	-	-0,13	-0,49
Contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder										
r_{wg} , distribuição uniforme ^{a, b}				r_{wg} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,75	0,30	0,88	3,46	0,58	0,37	0,71	1,36	0,07	0,17
Fator 1 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Unidade)										
$r_{wg(11)}$, distribuição uniforme ^{a, b}				$r_{wg(11)}$, distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,74	0,39	0,96	3,46	0,48	0,47	0,77	4,11***	0,14	0,31
Fator 2 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Chefia)										
$r_{wg(14)}$, distribuição uniforme ^{a, b}				$r_{wg(14)}$, distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,69	0,41	0,93	3,46	0,42	0,45	0,00	5,40***	0,17	0,37

Fator 3 Suporte à aprendizagem informal no trabalho (Colegas)										
r _{wg(6)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(6)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,66	0,41	0,88	3,46	0,39	0,44	0,00	-	0,00	0,00
Fator 1 Competências de liderança no serviço público (Valor público)										
r _{wg(6)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(6)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,83	0,31	0,96	3,46	0,71	0,36	0,89	1,31	0,01	0,02
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas e desempenho)										
r _{wg(6)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(6)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,95	0,13	0,98	3,46	0,87	0,24	0,96	5,12***	0,31	0,55
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede)										
r _{wg(7)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(7)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,68	0,35	0,85	3,46	0,43	0,42	0,40	2,02*	0,04	0,10
Fator 4 Competências de liderança no serviço público (Accountability)										
r _{wg(4)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(4)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,71	0,32	0,82	3,46	0,41	0,42	0,18	1,95*	0,10	0,23
Fator 5 Competências de liderança no serviço público (Foco em resultados)										
r _{wg(4)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(4)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,91	0,17	0,96	3,46	0,75	0,33	0,90	4,38***	0,10	0,24
Fator 6 Competências de liderança no serviço público (Cumprimento de regras)										
r _{wg(4)} , distribuição uniforme ^{a, b}				r _{wg(4)} , distribuição com forte assimetria ^{a, b}				F de Welch	ICC (1) ^b	ICC(2) ^b
Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana	Variância esperada ^a	Média	Desvio-padrão	Mediana			
8,25	0,93	0,11	0,96	3,46	0,78	0,28	0,88	1,83*	0,19	0,40

^a Valores sugeridos por LeBreton e Senter (2008, p. 832.); ^b Valores calculados por meio da ferramenta desenvolvida por Torsten Biemann e Michael S. Cole, apresentada por Biemann et al. (2012) e gentilmente cedida à autora por Michael S. Cole; o r_{wg} é calculado comparando a variância observada no grupo a uma variância aleatória esperada (Bliese, 2000); o ICC(1) é calculado como a razão da variância entregrupos sobre a variância total (soma da variância intragrupos e entregrupos); o ICC(2) é o resultado da diferença da variância entregrupos e intragrupos dividida pela primeira (variância entregrupos); os ICCs são calculados por meio de ANOVA na ferramenta de Biemann e Cole, e variam de -1 a +1 (Biemann et al., 2012; Bliese, 2000); * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001.

Os dados apresentados na Tabela 31 foram analisados em conjunto para se decidir sobre agregar ou não variáveis de nível menos elevado para o nível mais elevado, como representativas de grupos (Biemann et al., 2012; LeBreton & Senter, 2008). Nesse sentido, destaca-se:

- os valores de r_{wg} e r_{wg(j)} apresentados, segundo as diferentes distribuições nulas consideradas, foram tomados como referências de limites inferiores e superiores

(Biemann et al., 2012; LeBreton & Senter, 2008). Esses valores sugerem haver, para a média dos grupos, consenso de fraco (valores entre 0,31 e 0,50) a muito forte (valores entre 0,91 e 1,00) (LeBreton & Senter, 2008). É importante observar que os valores de r_{wg} e $r_{wg(j)}$ são influenciados pelo tamanho dos grupos, sendo atenuados quando os grupos são pequenos (10 ou menos integrantes) e o consenso entre os membros não é alto (Klein et al., 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992). Reitera-se a não aplicação, neste estudo, do valor de 0,70 como ponto de corte para o r_{wg} e $r_{wg(j)}$, seguindo a literatura que identifica esse parâmetro como arbitrário (Biemann et al., 2012). Avalia-se que os valores de r_{wg} e $r_{wg(j)}$ encontrados neste estudo não foram impeditivos para a agregação das variáveis no nível menos elevado para o nível mais elevado, como representativas de grupos.

- Neste estudo, os valores de ICC foram avaliados junto com os demais resultados apresentados na Tabela 31 para a definição das variáveis de nível individual que foram agregadas e testadas como variáveis preditoras no nível mais elevado, mantendo-se a exclusão daquelas que, além de ICC(2) baixo (menor que 0,50) (Klein et al., 2000), não tiveram significância estatística para as diferenças entre as médias dos grupos (ANOVAs).
- Os valores de ICC(1) e ICC(2) para a variável contribuição da aprendizagem formal em liderança para a atuação profissional do líder (- 0,13 e - 0,49, respectivamente) mostram que pertencer a um determinado grupo não é relevante para os padrões de respostas a esta variável: os valores negativos indicam que a diferença intragrupos foi maior que entregrupos (ICC(1)) e que as médias dos grupos têm baixa confiabilidade (ICC(2)) (Bliese, 2000). Esses dados sustentam a decisão de não se agregar essa variável para o nível de grupos. Diante desses resultados, optou-se por não calcular a ANOVA para essa variável.
- Para a variável contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional do líder, o baixo valor encontrado para ICC(2) (0,17), somado à não significância estatística da ANOVA, sugerem a não agregação desta variável como representativa das percepções compartilhadas nos grupos. O baixo ICC(2) indica a não confiabilidade das médias como distintivas dos grupos, o que é reforçado pela diferença não significativa dessas medidas entre os grupos (conforme resultado da ANOVA).
- Os valores iguais a zero para ICC(1) e ICC(2) no Fator 3 de suporte à aprendizagem informal (colegas) sugerem que a média desta variável não é representativa da sua

percepção no nível de grupos (Biemann et al., 2012; Kozlowski & Klein, 2000; Kozlowski & Hattrup, 1992). ICC(1) igual a zero indica baixa homogeneidade intragrupo (Kreft & Leeuw, 1998), o que informa que ser integrante do grupo não influencia as percepções no nível menos elevado (indivíduos) (Bliese, 2000). Já o ICC(2) igual a zero indica que as médias não são confiáveis como representativas dos grupos. Considerando esses resultados, decidiu-se pela não agregação da variável suporte à aprendizagem informal (colegas) como uma variável de nível mais elevado, resultante de percepções compartilhadas nos grupos, assim como optou-se por não se calcular a sua ANOVA.

- Para o Fator 1 de competências de liderança no serviço público (valor público), os valores de ICC(1) e ICC(2) encontrados foram baixos (0,01 e 0,02, respectivamente). Isso, somado à não significância estatística para o resultado da ANOVA, sustenta a não agregação dessa variável como representativa do nível mais elevado, resultante de percepções compartilhadas nos grupos.
- Em síntese, os parâmetros apresentados na Tabela 31, quando analisados em conjunto, sustentam a agregação das variáveis: Fator 1 suporte à aprendizagem informal no trabalho (unidade); Fator 2 suporte à aprendizagem informal no trabalho (chefia); Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho); Fator 3 competências de liderança no serviço público (governança em rede); Fator 4 competências de liderança no serviço público (accountability); Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados); e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras).

8.6 Análises multiníveis

A Tabela 32 apresenta alguns resultados descritivos obtidos das variáveis preditoras que foram testadas nos modelos multiníveis.

Tabela 32*Organização B: Médias e desvios-padrão das variáveis preditoras*

Descrição das variáveis	Média	Desvio-padrão
Variáveis do Nível Individual (Nível 1)		
Contribuição da aprendizagem formal para a atuação profissional (AprFor)	8,32	1,93
Contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional (AprInfor)	8,22	1,72
Fator 1 Suporte à aprendizagem (Unidade) ^a (SupUn)	7,70	1,95
Fator 2 Suporte à aprendizagem (Chefia) ^a (SupChef)	7,40	2,39
Fator 3 Suporte à aprendizagem (Colegas) ^a (SupCol)	7,50	2,14
Fator 1 Competências de liderança no serviço público (Valor público) (ValPúb)	8,94	1,50
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas e desempenho) (PessoasDesemp)	9,16	0,95
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede) (GovRede)	7,74	1,89
Fator 4 Competências de liderança no serviço público (<i>Accountability</i>) (Account)	7,88	1,82
Fator 5 Competências de liderança no serviço público (Foco em resultados) (Result)	8,86	1,01
Fator 6 Competências de liderança no serviço público (Cumprimento de regras) (Regras)	9,07	1,00
Variáveis do Nível de Grupos (Nível 2)		
Fator 1 Suporte à aprendizagem (Unidade) ^a (SupUnAgreg)	7,70	1,29
Fator 2 Suporte à aprendizagem (Chefia) ^a (SupChefAgreg)	7,40	1,63
Variáveis do Nível de Grupos (Nível 2)		
Fator 2 Competências de liderança no serviço público (Foco em pessoas e desempenho) (PessoasDesempAgreg)	9,16	0,70
Fator 3 Competências de liderança no serviço público (Governança em rede) (GovRedeAgreg)	7,74	1,16
Fator 4 Competências de liderança no serviço público (<i>Accountability</i>) (AccountAgreg)	7,88	1,17
Fator 5 Competências de liderança no serviço público (Foco em resultados) (ResultAgreg)	8,86	0,65
Fator 6 Competências de liderança no serviço público (Cumprimento de regras) (RegrasAgreg)	9,07	0,69

N = 177; J = 63; ^a Para a operacionalização da análise multinível, no nível individual as variáveis de suporte foram tratadas como variáveis desvio (o resultado da diferença entre o escore individual diminuído da média do grupo), por meio da opção *Centered clusterwise* no Jamovi. Aqui são apresentadas as médias e desvios-padrão antes desse tratamento.

Quanto às variáveis controle, a Figura 19 apresenta a recodificação feita das variáveis sociodemográficas, que foram tratadas como dicotômicas:

Figura 19*Organização B: Recodificação das variáveis sociodemográficas definidas como controle*

Variável	Recodificação
Idade	0 = 41 a 50 anos; 1 = 20 a 30; 31 a 40; 51 a 60; e + 60 anos (IdadeRec)
Cargo	0 = Delegado; 1 = Agente; Escrivão; Perito; Papiloscopista; PEC (Plano Especial de Cargos) (CargoRec)
Regime de trabalho	0 = presencial; 1 = híbrido; remoto (RegTrabRec)
Tempo de trabalho na Organização	0 = acima de 20 anos; 1 = até 3; acima de 3 até 8; acima de 8 até 13; acima de 13 até 20 anos (TempTrabRec)
Tempo de chefia na Organização	0 = 2 a 5 anos; 1 = até 1; de 6 a 10; de 11 a 15; de 16 a 20; acima de 20 anos (TempChefRec)
Gênero	0 = masculino; 1 = feminino; prefiro não responder (GênRec)

As análises multiníveis foram realizadas segundo a composição fatorial do construto desempenho individual no trabalho encontrada nos resultados da análise fatorial exploratória realizada. Dessa forma, foram testados seis modelos multiníveis, um para cada fator de desempenho: Fator 1 desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade; Fator 2 desempenho contextual; Fator 3 desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no

trabalho; Fator 4 restrição ao desempenho; Fator 5 avaliação do desempenho; Fator 6 desempenho na tarefa.

Seguindo os passos sugeridos por Hox (2002), as análises para os seis fatores de desempenho confirmaram a validade dos modelos multiníveis propostos, uma vez que foi encontrada significância estatística para variáveis de nível mais elevado em todos eles. Os resultados dos seis modelos testados para a amostra da Organização B são apresentados a seguir.

8.6.1 Fator 1 Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade

A dimensão desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade envolve a busca do indivíduo por conhecimentos, habilidades e atitudes que o permitam aprimorar o seu desempenho no trabalho, inovar e resolver problemas ou situações inesperadas com criatividade (Coelho Junior et al., 2010b; Marques-Quinteiro et al., 2015). Envolve, por exemplo, a busca por novas aprendizagens relacionadas ao trabalho e o ajustamento às contingências de trabalho (Coelho Junior et al., 2010b).

A análise multinível para a variável desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade seguiu os mesmos procedimentos das análises multiníveis relatadas para a amostra da organização A. Inicialmente foi calculado o modelo vazio (Modelo 1), sem a inserção de variáveis preditoras (Passo 1 de Hox (2002)). Esse modelo estimou o ICC(1) de 0,09 para a variável em foco, o que significa que 9% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). Outro resultado relevante no Modelo 1 foi o *deviance* estimado (valor de 538,14), que corresponde ao parâmetro para avaliação do possível melhor ajuste dos modelos subsequentes (que, se melhor ajustados, devem apresentar um menor *deviance*, cuja diferença dividida pelo número de parâmetros acrescidos seja maior que 2 (Jesus, 2004), conforme descrito na Seção de Método). A Tabela 33 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio).

Tabela 33*Modelo vazio para a variável desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade*

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	8,59	0,09	94,42***
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,11	0,33	
Variância do nível 1			
σ^2_e	1,13	1,06	
ICC	0,09		
<i>Deviance</i>	538,14		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em seguida, foi realizado o Passo 2 de Hox (2002), com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3. As variáveis controle foram recodificadas para 0 (categoria de maior frequência) e 1 (demais categorias), sendo elas: idade; cargo; tempo de trabalho na Organização; tempo de chefia na Organização; regime de trabalho; e gênero.

Dentre as variáveis controle, os resultados do Modelo 2 mostraram significância estatística para gênero (Coeficiente = 0,55, Razão $t = 2,49$, $p \leq 0,05$). Para melhor compreender esse resultado, foi realizada uma ANOVA. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas entre os gêneros [F de Welch (1, 60,14) = 9,32, $p \leq 0,01$]. O teste post hoc de Games-Howell revelou que a identificação com o gênero masculino foi associada a pontuações menores em desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade (diferença média = - 0,54, $p \leq 0,05$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 2 e 1, o modelo com as variáveis controle mostrou melhor ajuste (diferença de 9,76 e 1 parâmetro a mais).

Na segunda etapa do Passo 2, foram inseridas todas as variáveis controle e as variáveis preditoras de nível 1, conforme o Modelo Teórico Hipotetizado, resultando no Modelo 3. As variáveis preditoras inseridas foram: contribuição da aprendizagem formal em liderança para atuação profissional; contribuição da aprendizagem informal para atuação profissional; suporte à aprendizagem informal no trabalho (3 fatores); competências de liderança no serviço público (6 fatores). Assim como nessa etapa, em todas as etapas subsequentes, as variáveis controle e preditoras foram reinseridas para as estimativas de cada modelo, mesmo que não tenham, anteriormente, se mostrado significativas, seguindo-se recomendação de Hox (2002).

Os resultados do Modelo 3 não mostraram significância para as variáveis controle. Quanto às preditoras, no nível individual encontrou-se significância para: Fator 3 de suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,15, Razão $t = 3,35$, $p \leq 0,001$); Fator 3 competências de liderança no serviço público (governança em rede) (Coeficiente = 0,15, Razão $t = 2,07$, $p \leq 0,05$); e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = 0,25, Razão $t = 2,92$, $p \leq 0,01$).

Esses resultados sugerem que, no nível individual, o suporte à aprendizagem informal provido por colegas e as competências de liderança no serviço público voltadas à governança em rede e cumprimento de regras influenciam positivamente o desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 2, o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 107,00 e 2 parâmetros a mais).

O próximo passo realizado (o Passo 3 de Hox (2002)) foi de inserção das variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis inseridas no Passo 2 (controle e preditoras de nível individual). Esse passo resultou no Modelo 4. As variáveis de nível mais elevado inseridas, conforme testes de índices de concordância intragrupos e confiabilidade das médias dos grupos reportados antes, foram: Fator 1 suporte à aprendizagem informal no trabalho (unidade); Fator 2 suporte à aprendizagem informal no trabalho (chefia); Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho); Fator 3 competências de liderança no serviço público (governança em rede); Fator 4 competências de liderança no serviço público (accountability); Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados); e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras).

Observa-se que nesse Modelo nenhuma variável controle teve significância. Já as preditoras significativas foram: no nível individual, Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,14, Razão $t = 3,13$, $p \leq 0,01$); Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) (Coeficiente = 0,26, Razão $t = 2,37$, $p \leq 0,05$); Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = 0,31, Razão $t = 3,06$, $p \leq 0,01$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, o suporte à aprendizagem informal no trabalho provido por colegas, e as competências de liderança no serviço público voltadas a pessoas, desempenho e cumprimento de regras influenciam positivamente o desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade do líder.

No nível de grupos, no Modelo 4 foi significativa a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,38, Razão $t = 2,97$, $p \leq 0,01$). Esse resultado sugere que

percepções compartilhadas nos grupos quanto ao suporte provido pelas chefias para a aprendizagem natural e espontânea no trabalho contribui positivamente para o desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou melhor ajuste (diferença de 19,06 e 1 parâmetros a mais). Adianta-se que esse foi o Modelo final, uma vez que na etapa posterior, a seguir descrita, a diferença de *deviance* entre os modelos não foi significativa.

O próximo passo realizado (o Passo 4 de Hox (2002)) foi de avaliação de variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1. Apesar de ter se encontrado variáveis preditoras significativas nos níveis mais e menos elevados, e efeito randômico significativo para uma das variáveis de nível menos elevado, o teste do qui-quadrado mostrou que a diferença de *deviance* entre este modelo e o anterior dividido pelo número de parâmetros acrescidos foi inferior a 2, não se justificando assumi-lo como o modelo com melhor ajuste. Por esse motivo o Modelo 5 foi descartado.

A Tabela 34 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para Desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade:

Tabela 34

Estimativas modelos desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle	Modelo 3: Preditoras N1	Modelo 4: Preditoras N2 (Modelo final)	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Descartado)
Nível individual					
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	8,59 (0,09)***	8,18 (0,25)***	8,69 (0,19)***	8,56 (0,18)***	8,55 (0,18)***
(γ_{10}) IdadeRec		-0,07 (0,17)	-0,13 (0,12)	-0,13 (0,12)	-0,11 (0,12)
(γ_{20}) CargoRec		0,19 (0,19)	-0,06 (0,16)	0,07 (0,15)	0,04 (0,15)
(γ_{30}) TempTrabRec		0,08 (0,16)	0,04 (0,12)	0,04 (0,12)	0,08 (0,11)
(γ_{40}) TempChefRec		0,29 (0,18)	-0,08 (0,14)	0,02 (0,13)	0,03 (0,13)
(γ_{50}) RegTrabRec		-0,16 (0,47)	-0,10 (0,35)	-0,05 (0,33)	-0,05 (0,33)
(γ_{60}) GênRec		0,55 (0,22)*	0,24 (0,17)	0,17 (0,17)	0,17 (0,16)
(γ_{80}) AprInf			0,07(0,06)	0,09 (0,07)	0,07 (0,07)
(γ_{90}) AprFor			0,10 (0,07)	0,05 (0,06)	0,05 (0,06)
(γ_{100}) SupUn			-0,02 (0,06)	-0,01 (0,06)	0,00 (0,06)
(γ_{110}) SupChef			-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)
(γ_{120}) SupCol			0,15 (0,04)***	0,14 (0,04)**	0,13 (0,04)**
(γ_{130}) ValPúb			0,04 (0,08)	0,03 (0,08)	0,02 (0,08)
(γ_{140}) PessoasDesemp			0,16 (0,09)	0,26 (0,11)*	0,31 (0,11)**
(γ_{150}) GovRede			0,15 (0,07)*	0,14 (0,09)	0,13 (0,08)
(γ_{160}) Account			0,10 (0,07)	0,16 (0,08)	0,17 (0,08)*
(γ_{170}) Result			0,14 (0,08)	0,02 (0,10)	-0,01 (0,09)
(γ_{180}) Regras			0,25 (0,08)**	0,31 (0,10)**	0,30 (0,11)**
Nível de grupos					
(γ_{01}) SupUnAgreg				-0,19 (0,12)	-0,19 (0,12)
(γ_{02}) SupChefAgreg				0,38 (0,13)**	0,38 (0,13)**
(γ_{04})PessoasDesempAgreg				-0,06 (0,13)	-0,08 (0,13)
(γ_{05}) GovRedeAgreg				0,04 (0,09)	0,04 (0,09)
(γ_{06}) AccountAgreg				-0,09 (0,09)	-0,09 (0,09)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,14 (0,10)	0,15 (0,11)
(γ_{08}) RegrasAgreg				-0,20 (0,11)	-0,17 (0,12)
Componentes de variância	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2					
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,11 (0,33)	0,08 (0,28)	0,10 (0,31)	0,04 (0,19)	0,04 (0,21)
σ^2_{u18} RegrasRandômico					0,09 (0,30)
Parâmetro aleatório – Nível 1					
σ^2_e Nível Individual	1,13 (1,06)	1,09 (1,04)	0,55 (0,74)	0,54 (0,73)	0,45 (0,67)
Ajuste do Modelo					
Deviance	538,14	528,38	421,38	402,32	398,68
Número de parâmetros estimados	3	4	6	7	10
Diferença entre deviances (a)	-	9,76	107,00	19,06	3,64
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	1	2	1	3
Teste a/b (qui-quadrado)	-	9,76	53,50	19,06	1,21

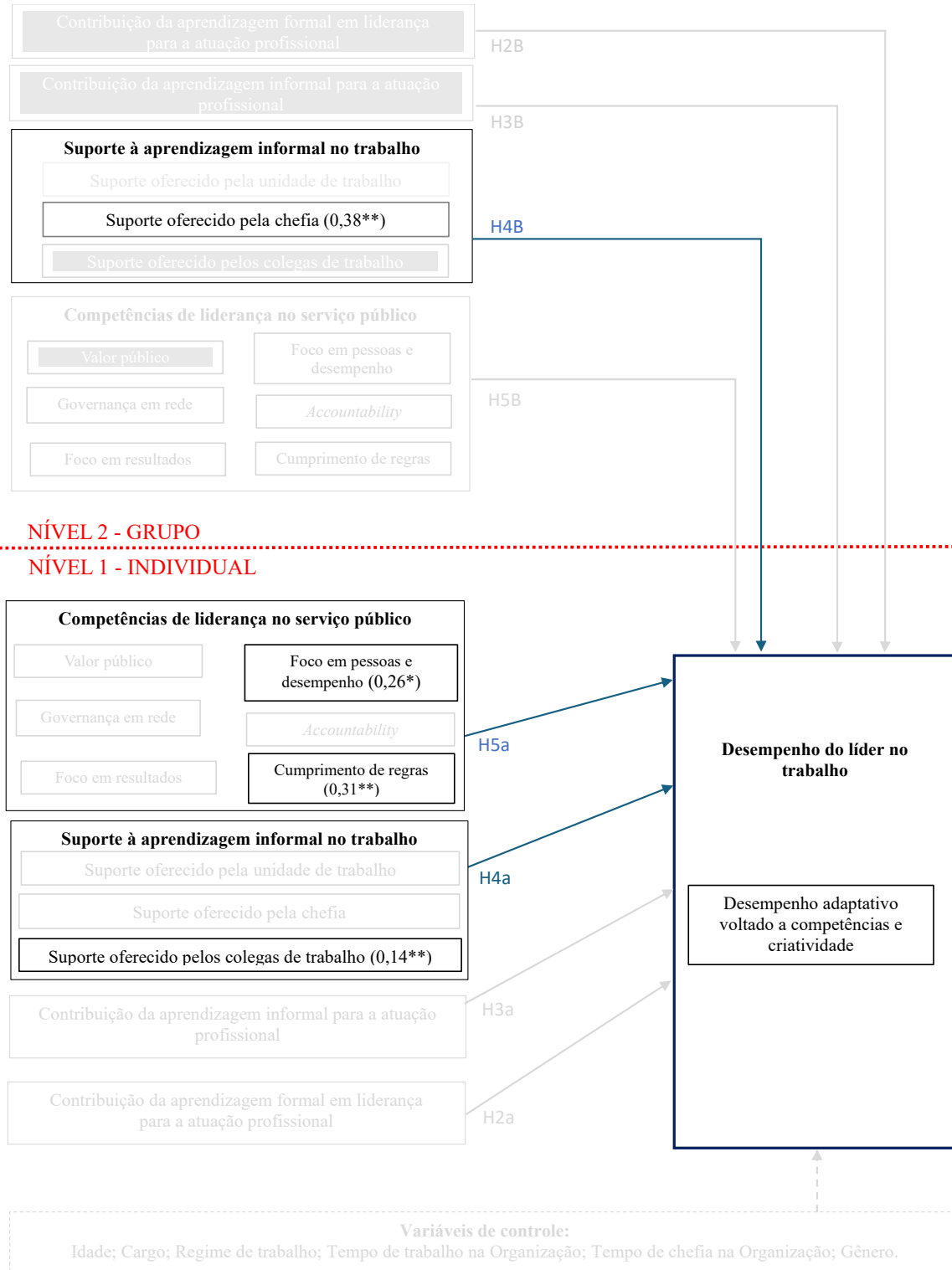
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em síntese, a aplicação dos passos da análise multinível definidos por Hox (2002) mostrou que desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade teve influência de

uma das variáveis de nível mais elevado do modelo teórico hipotetizado – Fator 2 de suporte à aprendizagem informal no trabalho, que, para a Organização B, corresponde ao suporte da chefia. No nível individual, as variáveis Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas), Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) mostraram influenciar essa dimensão do desempenho dos líderes. A Figura 20 apresenta o resultado do modelo final para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade na Organização B.

Figura 20

Resultado do modelo final para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade na Organização B



8.6.2 Fator 2 Desempenho contextual

Essa dimensão do desempenho corresponde a ações de apoio do indivíduo ao ambiente organizacional, social e psicológico, que extrapolam as atribuições de suas tarefas específicas e independem delas (Coelho Junior, 2009; Sonnentag & Frese, 2002). Para a amostra da Organização B, o desempenho contextual do líder foi relacionado, por exemplo, à sua contribuição para a consecução da missão e objetivos da Organização, ao seu compromisso com a mesma e ao conhecimento da sua estrutura e política, assim como para a amostra da Organização A. Outros aspectos compuseram essa dimensão para a Organização B, como a abertura para comunicação e a economia de recursos.

A partir deste momento, o relato das análises multiníveis será mais breve, considerando-se que o leitor já deve estar mais familiarizado com os passos percorridos nas mesmas (Hox, 2002). Reitera-se que para as análises de todas as variáveis critério trabalhadas (as seis diferentes dimensões da variável desempenho para a amostra da Organização B, conforme resultados da análise fatorial exploratória), as variáveis controle e preditoras foram as mesmas.

Para desempenho contextual, o modelo vazio (Modelo 1), estimou o ICC(1) de 0,05, o que significa que 5% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* estimado foi de 437,70. A Tabela 35 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio).

Tabela 35

Modelo vazio para a variável desempenho contextual

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	9,11	0,07	138,46***
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,03	0,18	
Variância do nível 1			
σ^2_e	0,66	0,81	
ICC	0,05		
<i>Deviance</i>	437,70		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3, foram encontrados os seguintes resultados: dentre as variáveis controle, os resultados do Modelo 2 mostraram significância estatística para gênero (Coeficiente = 0,57, Razão t = 3,50, $p \leq 0,001$). Para melhor compreender esse resultado, foi realizada uma ANOVA. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA indicaram

diferenças significativas entre os gêneros [F de Welch (1, 108,28) = 31,78, $p \leq 0,001$]. O teste post hoc de Games-Howell revelou que a identificação com o gênero masculino foi associada a pontuações menores em desempenho contextual (diferença média = - 0,57, $p \leq 0,001$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 2 e 1, o modelo com as variáveis controle mostrou melhor ajuste (diferença de 15,50 e 1 parâmetro a mais).

Quando inseridas todas as variáveis controle e as preditoras de nível 1, no Modelo 3, os resultados mostraram: dentre as variáveis controle, gênero manteve-se significativa (Coeficiente = 0,34, Razão $t = 2,73$, $p \leq 0,01$). Quanto às preditoras, no nível individual encontrou-se significância para: contribuição da aprendizagem informal para a atuação profissional (AprInfor) (Coeficiente = 0,11, Razão $t = 2,18$, $p \leq 0,05$); Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público) (Coeficiente = 0,21, Razão $t = 3,63$, $p \leq 0,001$); e Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,26, Razão $t = 4,32$, $p \leq 0,001$).

Esses resultados sugerem que, no nível individual, os líderes identificam que a sua aprendizagem espontânea no cotidiano do trabalho, e as suas competências de liderança no serviço público voltadas ao valor público e resultados influenciam positivamente o seu desempenho contextual. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 2, o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 105,18 e 3 parâmetros a mais).

Quando inseridas as variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis controle e preditoras de nível individual, chegou-se ao Modelo 4. Neste, gênero manteve-se significativa (Coeficiente = 0,28, Razão $t = 2,27$, $p \leq 0,05$), assim como Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público) (Coeficiente = 0,22, Razão $t = 3,79$, $p \leq 0,001$) e Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,17, Razão $t = 2,31$, $p \leq 0,05$), no nível individual.

No nível de grupos, no Modelo 4 foram significativas as variáveis Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = - 0,22, Razão $t = - 2,66$, $p \leq 0,01$) e Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,19, Razão $t = 2,00$, $p \leq 0,05$). Esse resultado sugere que percepções compartilhadas nos grupos quanto ao suporte provido pelas chefias para a aprendizagem natural e espontânea no trabalho contribui positivamente para o desempenho contextual do líder, ao contrário das percepções compartilhadas quanto ao cumprimento de regras, que tiveram influência negativa sobre esta variável. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou melhor ajuste (diferença de 13,54 e 1 parâmetros a mais).

Na etapa posterior da análise (o Passo 4 de Hox (2002)) foram avaliadas a variância dos coeficientes de regressão (*slopes/inclinações*) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1.

Nesse Modelo, nenhuma variável controle foi significativa. No nível individual, foram significativas as variáveis Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público), com efeito randômico (Coeficiente = 0,24, Razão $t = 3,12$, $p \leq 0,01$), Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,25, Razão $t = 3,46$, $p \leq 0,001$), e Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade) (Coeficiente = 0,09, Razão $t = 1,99$, $p \leq 0,05$). No nível de grupos, no Modelo 5 permaneceram significativas as variáveis Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = - 0,18, Razão $t = - 2,31$, $p \leq 0,05$) e Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,18, Razão $t = 1,98$, $p \leq 0,05$).

Comparado ao Modelo anterior (4), o Modelo 5 diferencia-se pela perda de significância para a variável controle gênero, ganho de significância para o Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade) e efeito randômico para a variável Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público) no nível individual. Quanto ao *deviance*, o Modelo 5 mostrou melhor ajuste (diferença de *deviance* de 12,78 e 2 parâmetros a mais).

É importante relatar que o teste de efeitos randômicos individuais mostrou significância também para a variável Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados). Entretanto, por falta de tamanho amostral, não foi possível testar mais que um efeito randômico de variável preditora de nível individual simultaneamente. Por isso, optou-se por manter com efeito randômico a variável que mostrou maior coeficiente nessa etapa (Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público)).

Completando a análise multinível para a variável critério desempenho contextual, foi realizado o Passo 5 de Hox (2002), quando adicionam-se interações *cross-level* entre as variáveis preditoras do nível mais elevado e as variáveis preditoras do nível menos elevado que foram significativas no Passo 4, ou seja, que tiveram variância dos coeficientes de regressão (*slopes/inclinações*) entre os grupos. Assim, foram testadas interações entre as duas variáveis de suporte agregadas para o nível de grupo e o Fator 1 competências de liderança no serviço público (valor público). Nenhuma dessas interações encontraram significância estatística, o que justificou o descarte do Modelo 6.

A Tabela 36 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para Desempenho contextual:

Tabela 36

Estimativas modelos desempenho contextual

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle	Modelo 3: Predictoras N1	Modelo 4: Predictoras N2	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Modelo final)	Modelo 6: Efeitos cross- level (Descartado)
Nível individual						
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	9,11 (0,07)***	8,81 (0,18)***	9,11 (0,14)***	9,07 (0,14)***	9,07 (0,13)***	9,09 (0,13)***
(γ_{10}) IdadeRec		0,18 (0,12)	0,14 (0,09)	0,15 (0,09)	0,12 (0,08)	0,11 (0,08)
(γ_{20}) CargoRec		-0,01 (0,13)	-0,16 (0,10)	-0,12 (0,11)	-0,07 (0,11)	-0,09 (0,11)
(γ_{30}) TempTrabRec		0,00 (0,12)	-0,02 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,08 (0,08)	-0,08 (0,08)
(γ_{40}) TempChefRec		0,16 (0,13)	-0,06 (0,10)	-0,03(0,10)	0,04 (0,10)	0,04 (0,10)
(γ_{50}) RegTrabRec		0,02 (0,34)	-0,01 (0,26)	0,03 (0,25)	0,13 (0,23)	0,12 (0,23)
(γ_{60}) GênRec		0,57 (0,16)***	0,34 (0,13)**	0,28 (0,12)*	0,19 (0,12)	0,22 (0,12)
(γ_{80}) AprInf			0,11 (0,05)*	0,10 (0,05)	0,07 (0,05)	0,07 (0,05)
(γ_{90}) AprFor			0,07 (0,05)	0,06 (0,05)	0,04 (0,05)	0,04 (0,05)
(γ_{100}) SupUn			0,07 (0,05)	0,09 (0,05)	0,09 (0,04)*	0,08 (0,04)
(γ_{110}) SupChef			0,01 (0,04)	0,00 (0,04)	0,00 (0,04)	0,00 (0,04)
(γ_{120}) SupCol			0,00 (0,03)	0,00 (0,03)	0,03 (0,03)	0,03 (0,03)
(γ_{130}) ValPúb			0,21 (0,06)***	0,22 (0,06)***	0,24 (0,08)**	0,23 (0,08)**
(γ_{140}) PessoasDesemp			0,05 (0,06)	0,08 (0,09)	0,02 (0,08)	0,05 (0,08)
(γ_{150}) GovRede			0,00 (0,05)	-0,01 (0,07)	0,00 (0,06)	0,01 (0,06)
(γ_{160}) Account			0,00 (0,05)	-0,02 (0,07)	-0,04 (0,06)	-0,05 (0,06)
(γ_{170}) Result			0,26 (0,06)***	0,17 (0,08)*	0,25 (0,07)***	0,24 (0,07)***
(γ_{180}) Regras			0,02 (0,06)	0,13 (0,08)	0,11 (0,07)	0,11 (0,07)
Nível de grupos						
(γ_{01}) SupUnAgreg				-0,08 (0,09)	-0,09 (0,09)	-0,15 (0,10)
(γ_{02}) SupChefAgreg				0,19 (0,09)*	0,18 (0,09)*	0,26 (0,10)*
(γ_{04})PessoasDesempAgreg				0,02 (0,10)	0,07 (0,09)	0,05 (0,09)
(γ_{05}) GovRedeAgreg				0,01 (0,07)	0,00 (0,07)	-0,01 (0,07)
(γ_{06}) AccountAgreg				0,06 (0,07)	0,05 (0,07)	0,05 (0,07)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,09 (0,08)	0,01 (0,08)	0,03 (0,08)
(γ_{08}) RegrasAgreg				-0,22 (0,08)**	-0,18 (0,08)*	-0,17 (0,08)*
Efeitos de interação						
(γ_{01}) SupUnAgreg*						0,16 (0,11)
(γ_{130}) ValPúb						
(γ_{02}) SupChefAgreg*						-0,22 (0,13)
(γ_{130}) ValPúb						
Componentes de variância						
Parâmetro aleatório – Nível 2	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,03 (0,18)	0,01 (0,09)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,03 (0,18)	0,03 (0,16)
σ^2_{u13} ValPúbRandômico					0,06 (0,24)	0,05 (0,22)

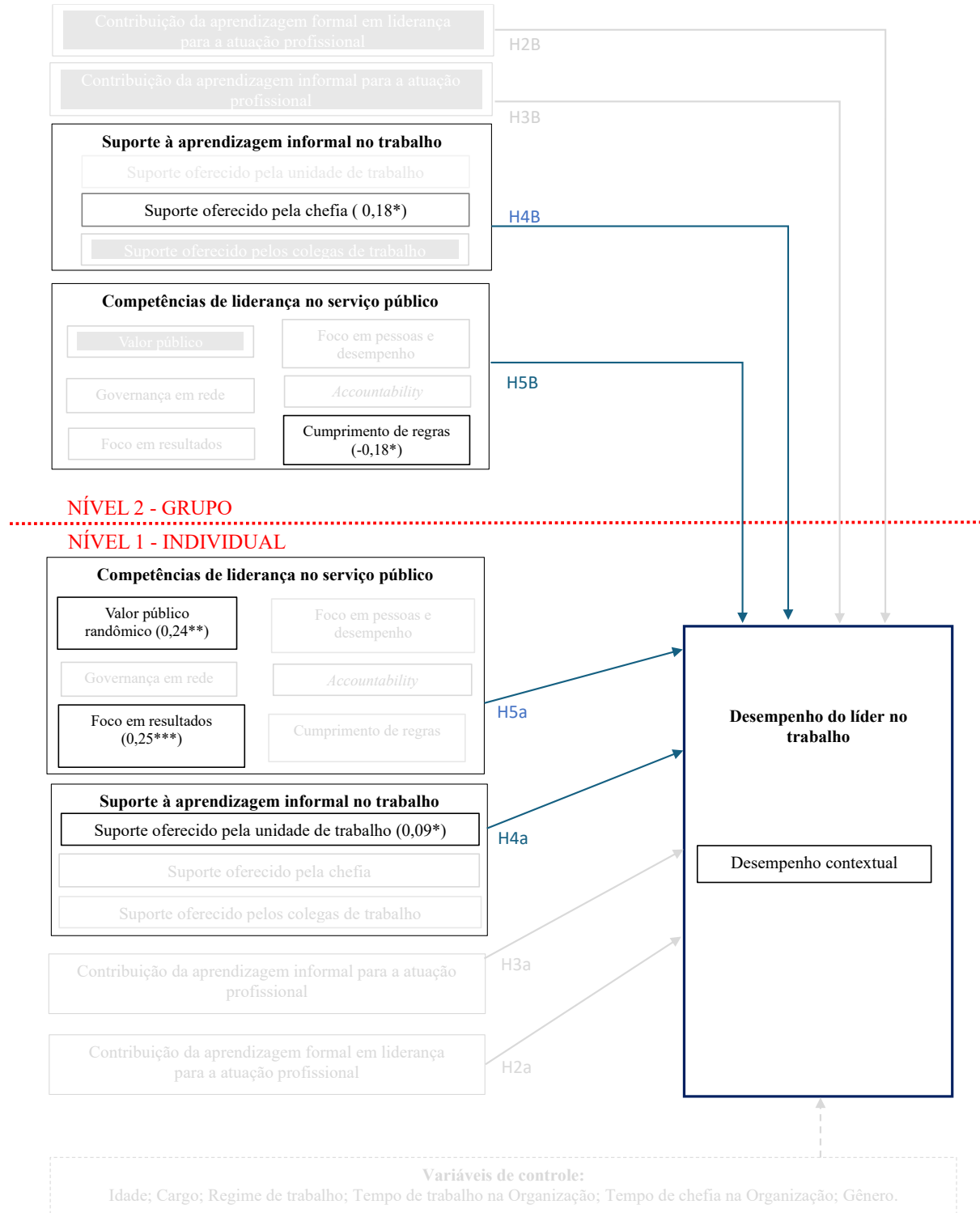
Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 1						
σ^2 Nível Individual	0,66 (0,81)	0,63 (0,79)	0,35 (0,59)	0,33 (0,57)	0,25 (0,50)	0,25 (0,50)
Ajuste do Modelo						
<i>Deviance</i>	437,70	422,20	317,02	303,48	290,70	-
Número de parâmetros estimados	3	4	7	8	10	-
Diferença entre deviances (a)	-	15,50	105,18	13,54	12,78	-
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	1	3	1	2	-
Teste a/b (qui-quadrado)	-	15,50	35,06	13,54	6,39	-

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em síntese, o Modelo 5 – Final mostra que o desempenho contextual do líder é influenciado positivamente por competências de liderança no serviço público (valor público) no nível individual, que apresenta variações significativas entre os grupos (efeito randômico); Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) e Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade), também no nível individual; e Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) no nível de grupos. Por sua vez, as percepções compartilhadas nos grupos quanto ao Fator 6 competências de liderança no serviço público (Cumprimento de regras) tiveram influência negativa sobre o desempenho contextual do líder. A Figura 21 apresenta o resultado do modelo final para desempenho contextual na Organização B.

Figura 21

Resultado do modelo final para desempenho contextual na Organização B



8.6.3 Fator 3 Desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho

A dimensão desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho trata de comportamentos relacionados a lidar com o estresse, como a capacidade de permanecer calmo sob pressão e de lidar com a frustração, manter o foco ao lidar com múltiplas informações ou com imprevistos, e adaptar-se a alterações na rotina de trabalho (Coelho Junior et al., 2010a; Marques-Quinteiro et al., 2015).

Para desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho, o modelo vazio (Modelo 1), estimou o ICC(1) de 0,08, o que significa que 8% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* estimado foi de 578,40. A Tabela 37 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio) para a variável.

Tabela 37

Modelo vazio para a variável desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	8,42	0,10	83,00***
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,13	0,36	
Variância do nível 1			
σ^2_e	1,42	1,19	
ICC	0,08		
<i>Deviance</i>	578,40		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Com a inserção das variáveis controle no Modelo 2, nenhuma foi significativa. Isso justificou o descarte desse Modelo. Quando inseridas todas as variáveis controle e as preditoras de nível 1, no Modelo 3, os resultados mostraram: dentre as variáveis controle, nenhuma significativa; das preditoras de nível individual, apenas o Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) foi significativa (Coeficiente = 0,39, Razão $t = 3,86$, $p \leq 0,001$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, os líderes identificam que na sua atuação, o foco em resultados influencia positivamente o seu desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 1 (uma vez que o Modelo 2 foi descartado), o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 74,96 e 1 parâmetros a mais).

Quando inseridas as variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis controle e preditoras de nível individual, chegou-se ao Modelo 4. Neste, as variáveis controle continuaram sem significância; no nível individual, foram significativas Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados)

(Coeficiente = 0,27, Razão $t = 2,23$, $p \leq 0,05$) e contribuição da aprendizagem formal em liderança promovida pela própria Organização para a atuação profissional) (Coeficiente = - 0,16, Razão $t = - 2,10$, $p \leq 0,05$); no nível de grupos, no Modelo 4 foi significativa a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,42, Razão $t = 2,66$, $p \leq 0,01$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou melhor ajuste (diferença de 20,56 e 2 parâmetros a mais).

O próximo passo realizado (o Passo 4 de Hox (2002)) foi de avaliação de variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1. Apesar de ter se encontrado variáveis preditoras significativas nos níveis mais e menos elevados, e efeito randômico significativo para uma das variáveis de nível menos elevado, o teste do qui-quadrado mostrou que a diferença de *deviance* entre este modelo e o anterior dividido pelo número de parâmetros acrescidos foi inferior a 2, não se justificando assumi-lo como o modelo com melhor ajuste. Por esse motivo o Modelo 5 foi descartado.

A Tabela 38 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para Desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho:

Tabela 38*Estimativas modelos desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho*

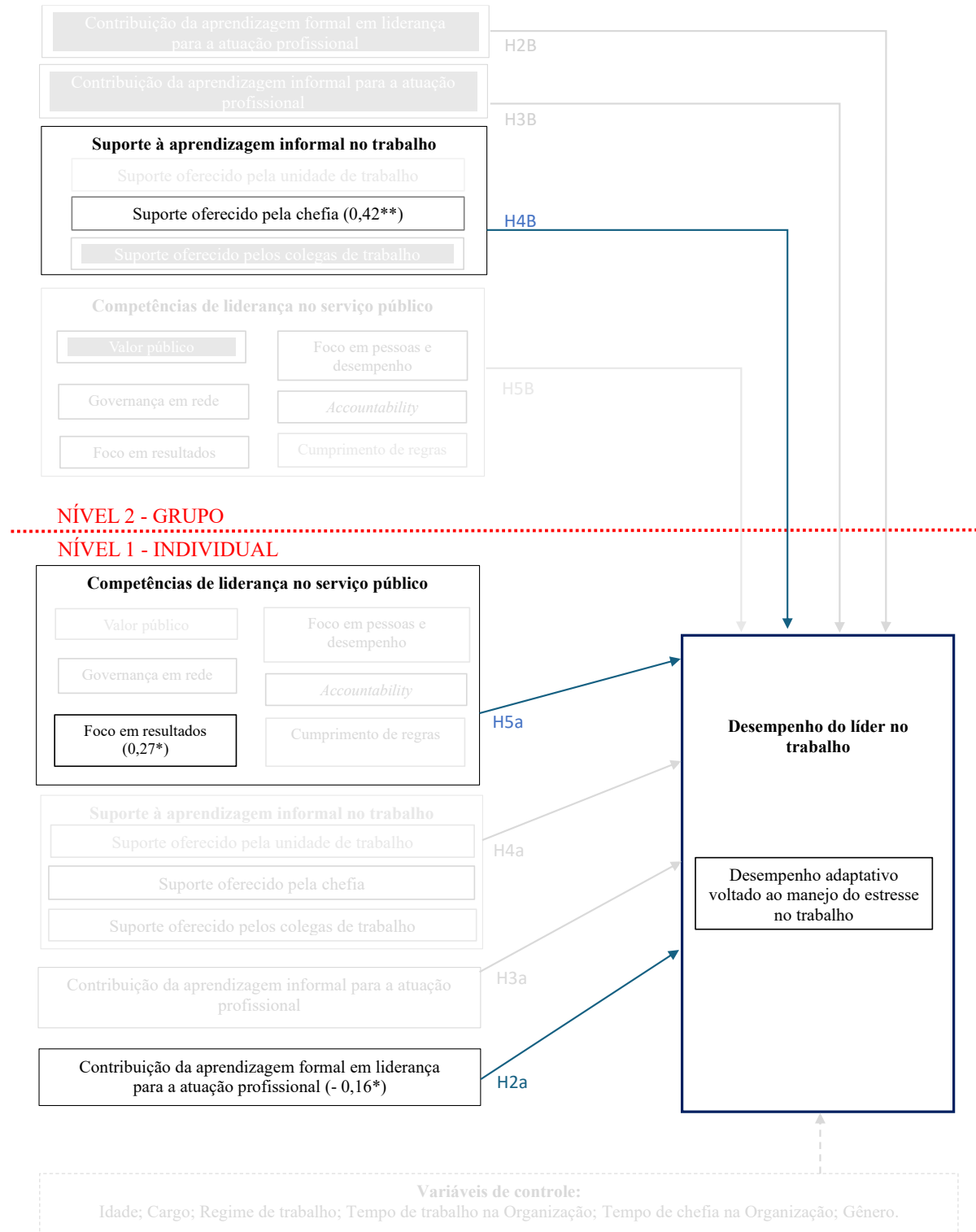
Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle (Descartado)	Modelo 3: Preditoras N1	Modelo 4: Preditoras N2 (Modelo final)	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Descartado)
Nível individual					
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	8,42 (0,10)***	8,21 (0,28)***	8,61 (0,24)***	8,51 (0,23)***	8,51 (0,23)***
(γ_{10}) IdadeRec		-0,04 (0,19)	-0,09 (0,16)	-0,12 (0,15)	-0,12 (0,15)
(γ_{20}) CargoRec		0,06 (0,22)	-0,15 (0,19)	0,03 (0,18)	0,01 (0,18)
(γ_{30}) TempTrabRec		0,04 (0,19)	0,01 (0,15)	0,01 (0,15)	0,00 (0,15)
(γ_{40}) TempChefRec		0,17 (0,20)	-0,06 (0,17)	0,00 (0,17)	0,02 (0,17)
(γ_{50}) RegTrabRec		0,00 (0,53)	0,04 (0,44)	0,02 (0,42)	0,01 (0,42)
(γ_{60}) GênRec		0,34 (0,25)	-0,03 (0,22)	-0,12 (0,21)	-0,12 (0,20)
(γ_{80}) AprInf			0,13 (0,09)	0,08 (0,09)	0,08 (0,09)
(γ_{90}) AprFor			-0,11 (0,08)	-0,16 (0,08)*	-0,15 (0,08)*
(γ_{100}) SupUn			0,09 (0,08)	0,11 (0,08)	0,09 (0,08)
(γ_{110}) SupChef			-0,04 (0,07)	-0,04 (0,07)	-0,04 (0,07)
(γ_{120}) SupCol			0,07 (0,06)	0,05 (0,06)	0,05 (0,06)
(γ_{130}) ValPúb			0,09 (0,10)	0,06 (0,10)	0,05 (0,09)
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{140}) PessoasDesemp			0,04 (0,11)	0,23 (0,14)	0,24 (0,14)
(γ_{150}) GovRede			0,08 (0,09)	0,07 (0,11)	0,09 (0,11)
(γ_{160}) Account			0,09 (0,09)	0,10 (0,11)	0,11 (0,11)
(γ_{170}) Result			0,39 (0,10)***	0,27 (0,12)*	0,29 (0,13)*
(γ_{180}) Regras			0,14 (0,11)	0,23 (0,13)	0,22 (0,13)
Nível de grupos					
(γ_{01}) SupUnAgreg				-0,11 (0,15)	-0,13 (0,15)
(γ_{02}) SupChefAgreg				0,42 (0,16)**	0,41 (0,16)*
(γ_{04})PessoasDesempAgreg				-0,17 (0,16)	-0,13 (0,16)0
(γ_{05}) GovRedeAgreg				0,00 (0,12)	-0,02 (0,12)
(γ_{06}) AccountAgreg				0,05 (0,12)	0,02 (0,12)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,11 (0,13)	0,10 (0,13)
(γ_{08}) RegrasAgreg				-0,24 (0,14)	-0,24 (0,14)
Componentes de variância	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2					
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,13 (0,36)	0,12 (0,35)	0,13 (0,36)	0,04 (0,20)	0,03 (0,18)
σ^2_{u17} ResultRandômico					0,06 (0,25)
Parâmetro aleatório – Nível 1					
σ^2_e Nível Individual	1,42 (1,19)	1,40 (1,18)	0,89 (0,94)	0,86 (0,93)	0,89 (0,80)
Ajuste do Modelo					
Deviance	578,40	-	503,44	482,88	481,22
Número de parâmetros estimados	3	-	4	6	8
Diferença entre deviances (a)	-	-	74,96	20,56	1,66
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	-	1	2	2
Teste a/b (qui-quadrado)	-	-	74,96	10,28	0,83

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

O Modelo Final (4) sugere que percepções compartilhadas nos grupos quanto ao suporte provido pelas chefias para a aprendizagem natural e espontânea no trabalho, e percepções individuais de competências de liderança no serviço público no sentido de atuação com foco em resultados contribuem positivamente para o desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho do líder. Já em relação às percepções individuais sobre a contribuição da aprendizagem formal em liderança promovida pela própria Organização para a atuação profissional do líder, o sentido encontrado foi o contrário, sugerindo uma relação negativa. É preciso lembrar que esse resultado deve ser considerado com cautela, considerando que a minoria da amostra realizou efetivamente tais cursos. A Figura 22 apresenta o resultado do modelo final para desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho na Organização B.

Figura 22

Resultado do modelo final para desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho na Organização B



8.6.4 Fator 4 Restrição ao desempenho

A dimensão restrição ao desempenho está relacionada a fatores do contexto de trabalho que dificultam o bom desempenho do indivíduo, como o excesso de serviços, prazos que prejudicam a qualidade das entregas e falta de tempo para experimentar formas diferentes de se realizar o que é preciso (Coelho Junior et al., 2010b).

Para a variável restrição ao desempenho, o modelo vazio (Modelo 1), estimou o ICC(1) de 0,03, o que significa que 3% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* estimado foi de 788,16. A Tabela 39 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio) para a variável Restrição ao desempenho.

Tabela 39

Modelo vazio para a variável Restrição ao desempenho

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	4,59	0,17	26,29***
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,17	0,41	
Variância do nível 1			
σ^2_e	4,87	2,21	
ICC	0,03		
<i>Deviance</i>	788,16		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Com a inserção das variáveis controle no Modelo 2, nenhuma foi significativa. Isso justificou o descarte desse Modelo. Quando inseridas todas as variáveis controle e as preditoras de nível 1, no Modelo 3, os resultados mostraram: dentre as variáveis controle, nenhuma significativa; das preditoras de nível individual, foram significativas: Fator 3 competências de liderança no serviço público (governança em rede) (Coeficiente = - 0,57, Razão t = - 2,86, $p \leq 0,01$); e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = 0,49, Razão t = 2,15, $p \leq 0,05$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, os líderes identificam que a sua atuação direcionada à governança em rede tem influência contrária sobre restrições ao desempenho que ele enfrenta, enquanto a sua ação voltada ao cumprimento de regras tem influência positiva sobre essas restrições (ou seja, as fortalece). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 1 (uma vez que o Modelo 2 foi descartado), o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 14,52 e 2 parâmetros a mais).

Quando inseridas as variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis controle e preditoras de nível individual, chegou-se ao Modelo 4. Neste, as variáveis controle e as preditoras de N1 não tiveram significância; no nível de grupos,

no Modelo 4 foram significativas: Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) (Coeficiente = - 1,10, Razão $t = - 3,10$, $p \leq 0,01$); e Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) (Coeficiente = 0,62, Razão $t = 2,05$, $p \leq 0,05$). A comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3 mostra que o último teve um valor menor para o mesmo número de parâmetros inseridos, sugerindo melhor ajuste.

Foi realizado o Passo 4 de Hox (2002)), de avaliação de variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos. Entretanto, nenhuma delas com efeito randômico teve significância, de modo que não houve um quinto modelo de análise, e o Modelo final foi o anterior (Modelo 4).

A Tabela 40 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade:

Tabela 40

Estimativas modelos restrição ao desempenho

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle (Descartado)	Modelo 3: Predictoras N1	Modelo 4: Predictoras N2 (Modelo final)
Nível individual				
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	4,59 (0,17)***	4,45 (0,50)***	4,53 (0,50)***	4,54 (0,50)***
(γ_{10}) IdadeRec		0,03 (0,34)	-0,01 (0,33)	-0,17 (0,32)
(γ_{20}) CargoRec		0,06 (0,38)	-0,01 (0,38)	0,08 (0,38)
(γ_{30}) TempTrabRec		-0,04 (0,34)	-0,04 (0,33)	-0,03 (0,32)
(γ_{40}) TempChefRec		0,21 (0,37)	0,20 (0,37)	0,22 (0,37)
(γ_{50}) RegTrabRec		0,91 (0,96)	0,88 (0,93)	0,61 (0,91)
(γ_{60}) GênRec		-0,32 (0,46)	-0,37 (0,46)	-0,32 (0,45)
(γ_{80}) AprInf			0,13 (0,19)	0,15 (0,19)
(γ_{90}) AprFor			-0,16 (0,17)	-0,22 (0,17)
(γ_{100}) SupUn			-0,02 (0,18)	-0,01 (0,17)
(γ_{110}) SupChef			-0,01 (0,15)	-0,04 (0,15)
(γ_{120}) SupCol			-0,01 (0,13)	-0,07 (0,12)
(γ_{130}) ValPúb			0,02 (0,21)	-0,09 (0,21)
(γ_{140}) PessoasDesemp			-0,10 (0,23)	0,58 (0,31)
(γ_{150}) GovRede			-0,57 (0,20)**	-0,46 (0,25)
(γ_{160}) Account			0,16 (0,20)	0,30 (0,24)
(γ_{170}) Result			0,01 (0,22)	-0,26 (0,27)
(γ_{180}) Regras			0,49 (0,23)*	0,21 (0,29)
Nível de grupos				
(γ_{01}) SupUnAgreg				0,31 (0,32)
(γ_{02}) SupChefAgreg				-0,28 (0,34)
(γ_{04}) PessoasDesempAgreg				-1,10 (0,36)**
(γ_{05}) GovRedeAgreg				-0,18 (0,25)
(γ_{06}) AccountAgreg				-0,12 (0,25)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,45 (0,28)
(γ_{08}) RegrasAgreg				0,62 (0,30)*
Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2				
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,17 (0,41)	0,21 (0,46)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 1				
σ^2_e Nível Individual	4,87 (2,21)	4,79 (2,19)	4,63 (2,15)	4,30 (2,07)
Ajuste do Modelo				
Deviance	788,16	-	773,64	760,34
Número de parâmetros estimados	3	-	5	5
Diferença entre deviances (a)	-	-	14,52	13,30
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	-	2	5
Teste a/b (qui-quadrado)	-	-	7,26	2,66

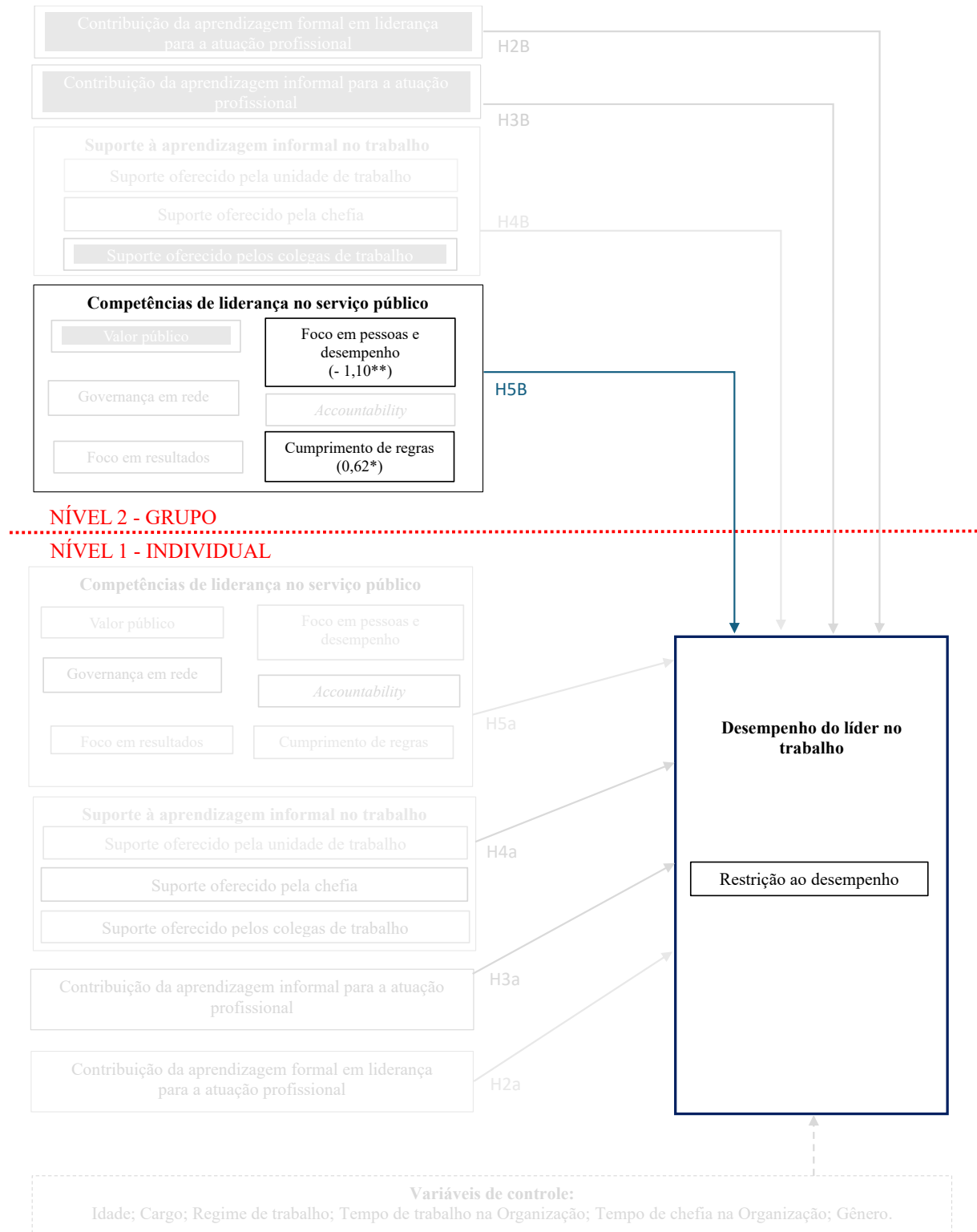
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Os resultados do Modelo final mostraram que as percepções compartilhadas nos grupos quanto à variável Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) tem influência contrária sobre a variável restrição ao desempenho, enquanto a

variável Fator 6 competências de liderança no serviço público (cumprimento de regras) tem influência positiva sobre a mesma. Ou seja, a atuação do líder voltada ao cumprimento de regras aumenta a sua percepção quanto às restrições enfrentadas ao seu desempenho no trabalho. A Figura 23 apresenta o resultado do modelo final para restrição ao desempenho na Organização B.

Figura 23

Resultado do modelo final restrição ao desempenho na Organização B



8.6.5 Fator 5 Avaliação do desempenho

A dimensão avaliação do desempenho está relacionada à capacidade do indivíduo de avaliar o seu próprio desempenho no trabalho no sentido de saber o que é esperado de si, a origem e a finalidade do seu trabalho, o seu impacto sobre outras áreas da organização, de se conversar e avaliar as tarefas e ações realizadas e de se motivar pela busca por melhoria do próprio desempenho (Coelho Junior et al., 2010b).

Para a variável Avaliação do desempenho, o modelo vazio (Modelo 1), estimou o ICC(1) de 0,14, o que significa que 14% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* estimado foi de 690,24. A Tabela 41 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio) para a variável.

Tabela 41

Modelo vazio para a variável Avaliação do desempenho

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	7,51	0,15	51,25***
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,41	0,64	
Variância do nível 1			
σ^2_e	2,53	1,59	
ICC	0,14		
<i>Deviance</i>	690,24		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3, foram encontrados os seguintes resultados: nenhuma controle foi significativa, o que justificou o descarte do Modelo 2. Quando inseridas todas as variáveis controle e as preditoras de nível 1, no Modelo 3, os resultados mostraram: dentre as variáveis controle, cargo foi significativa (Coeficiente = - 0,73, Razão t = - 2,68, $p \leq 0,01$). Para melhor compreender esse resultado, foi realizada uma ANOVA. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas entre os cargos [F de Welch (1, 165,72) = 4,34, $p \leq 0,05$]. O teste post hoc de Games-Howell revelou que líderes com o cargo de delegado(a) tiveram percepções mais elevadas na variável relativa à competência de avaliação do seu desempenho (diferença média = 0,50, $p \leq 0,05$).

Quanto às preditoras, no nível individual encontrou-se significância para: contribuição da aprendizagem formal em liderança promovida pela própria Organização B para a atuação profissional (Coeficiente = 0,19, Razão t = 1,98, $p \leq 0,05$); Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,39, Razão t = 3,02, $p \leq 0,01$); e Fator

2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,32, Razão $t = 3,97$, $p \leq 0,01$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 1 (considerando que o Modelo 2 foi descartado), o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (diferença de 99,98 e 4 parâmetros a mais). Esses resultados sugerem que, no nível individual, os líderes identificam os cursos em liderança ofertados pela Organização B, o suporte à aprendizagem espontânea promovido por chefias e a competência de liderança no serviço público voltada a resultados como fatores que influenciam positivamente a sua competência em avaliação do seu desempenho.

Quando inseridas as variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis controle e preditoras de nível individual, chegou-se ao Modelo 4. Neste, a variável controle cargo manteve-se significativa (Coeficiente = - 0,44, Razão $t = - 2,12$, $p \leq 0,05$), assim como o Fator 2 suporte à aprendizagem (Chefia) (Coeficiente = 0,32, Razão $t = 3,97$, $p \leq 0,001$), no nível individual. No nível de grupos, também foi significativa a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,53, Razão $t = 2,86$, $p \leq 0,01$). Esse resultado sugere que o suporte provido pelas chefias para a aprendizagem natural e espontânea no trabalho, tanto no nível individual como no nível de grupos (onde teve maior força), contribui positivamente para a percepção quanto à competência de avaliação de desempenho do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou um menor valor (diferença de 44,44 e 1 parâmetro a menos), o que sugere melhor ajuste deste Modelo.

Na etapa posterior da análise (o Passo 4 de Hox (2002)) foram avaliadas a variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1.

Nesse Modelo, nenhuma variável controle foi significativa. No nível individual, foram significativas as variáveis: Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,34, Razão $t = 2,50$, $p \leq 0,05$); Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) randômico (Coeficiente = 0,34, Razão $t = 4,16$, $p \leq 0,001$); Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,15, Razão $t = 2,35$, $p \leq 0,05$); e contribuição da aprendizagem formal em liderança promovida pela própria Organização B para a atuação profissional (Coeficiente = 0,22, Razão $t = 2,37$, $p \leq 0,05$). No nível de grupos, no Modelo 5 continuou significativa a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,51, Razão $t = 2,70$, $p \leq 0,01$).

Comparado ao Modelo anterior (4), o Modelo 5 diferencia-se, no nível individual, pela perda de significância para a variável controle cargo, ganho de significância para o Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados), o Fator 3 suporte à aprendizagem (colegas) e efeito randômico para a variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia). Quanto ao *deviance*, o Modelo 5 mostrou melhor ajuste (diferença de *deviance* de 13,26 e 4 parâmetros a mais).

Completando a análise multinível para a variável critério avaliação do desempenho, foi realizado o Passo 5 de Hox (2002), quando adicionam-se interações *cross-level* entre as variáveis preditoras do nível mais elevado e as variáveis preditoras do nível menos elevado que foram significativas no Passo 4, ou seja, que tiveram variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) entre os grupos. Assim, foram testadas interações entre as cinco variáveis de competências de liderança no serviço público agregadas para o nível de grupo e Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia). Nenhuma dessas interações encontraram significância estatística, o que justificou o descarte do Modelo 6.

A Tabela 42 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para avaliação do desempenho:

Tabela 42

Estimativas modelos avaliação do desempenho

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle (Descartado)	Modelo 3: Predictoras N1	Modelo 4: Predictoras N2	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Modelo final)	Modelo 6: Efeitos cross- level (Descartado)
Nível individual						
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	7,51 (0,15)***	7,48 (0,38)***	8,07 (0,32)***	7,75 (0,27)***	7,72 (0,27)***	7,73 (0,27)***
(γ_{10}) IdadeRec		0,06 (0,26)	-0,03 (0,20)	-0,06 (0,18)	-0,08 (0,17)	-0,07 (0,17)
(γ_{20}) CargoRec		-0,58 (0,30)	-0,73 (0,27)**	-0,44 (0,21)	-0,31 (0,22)	-0,32 (0,22)
(γ_{30}) TempTrabRec		0,33 (0,25)	0,14 (0,19)	0,30 (0,18)	0,21 (0,16)	0,19 (0,17)
(γ_{40}) TempChefRec		0,19 (0,28)	-0,21 (0,22)	-0,07 (0,20)	-0,04 (0,19)	-0,04 (0,19)
(γ_{50}) RegTrabRec		-0,22 (0,72)	-0,11 (0,55)	-0,11 (0,50)	0,02 (0,46)	0,06 (0,46)
(γ_{60}) GênRec		0,46 (0,34)	-0,02 (0,28)	0,00 (0,25)	-0,15 (0,23)	-0,16 (0,23)
(γ_{80}) AprInf			0,09 (0,11)	0,03 (0,11)	0,00 (0,11)	0,00 (0,11)
(γ_{90}) AprFor			0,19 (0,10)*	0,11 (0,09)	0,22 (0,09)*	0,21 (0,09)
(γ_{100}) SupUn			0,01 (0,09)	0,04 (0,09)	0,01 (0,09)	0,00 (0,09)
(γ_{110}) SupChef			0,32 (0,08)***	0,32 (0,08)***	0,34 (0,08)***	0,33 (0,08)***
(γ_{120}) SupCol			0,12 (0,07)	0,11 (0,07)	0,15 (0,06)*	0,16 (0,06)*
(γ_{130}) ValPúb			0,07 (0,12)	0,04 (0,11)	0,00 (0,11)	0,03 (0,12)
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{140}) PessoasDesemp			-0,12 (0,14)	0,01 (0,17)	0,02 (0,15)	0,01 (0,16)
(γ_{150}) GovRede			0,10 (0,12)	0,06 (0,13)	0,05 (0,12)	0,05 (0,12)
(γ_{160}) Account			-0,13 (0,11)	-0,09 (0,13)	-0,05 (0,12)	-0,03 (0,12)
(γ_{170}) Result			0,39 (0,13)**	0,26 (0,15)	0,34 (0,14)*	0,33 (0,14)*
(γ_{180}) Regras			0,28 (0,14)	0,26 (0,16)	0,18 (0,14)	0,20 (0,14)
Nível de grupos						
(γ_{01}) SupUnAgreg				0,21 (0,18)	0,20 (0,18)	0,19 (0,18)
(γ_{02}) SupChefAgreg				0,53 (0,18)**	0,51 (0,19)**	0,52 (0,19)**
(γ_{04}) PessoasDesempAgreg				-0,08 (0,19)	-0,13 (0,18)	-0,12 (0,19)
(γ_{05}) GovRedeAgreg				0,01 (0,14)	-0,01 (0,13)	0,03 (0,14)
(γ_{06}) AccountAgreg				0,09 (0,14)	0,07 (0,13)	0,02 (0,14)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,12 (0,15)	0,07 (0,15)	0,09 (0,15)
(γ_{08}) RegrasAgreg				-0,10 (0,16)	0,00 (0,16)	-0,05 (0,16)
Efeitos de interação						
(γ_{04}) PessoasDesempAgreg *(γ_{110}) SupChef						0,04 (0,10)
(γ_{05}) GovRedeAgreg* (γ_{110}) SupChef						-0,09 (0,07)
(γ_{06}) AccountAgreg* (γ_{110}) SupChef						0,10 (0,08)
(γ_{07}) ResultAgreg* (γ_{110}) SupChef						-0,01 (0,08)
(γ_{08}) RegrasAgreg* (γ_{110}) SupChef						0,04 (0,09)

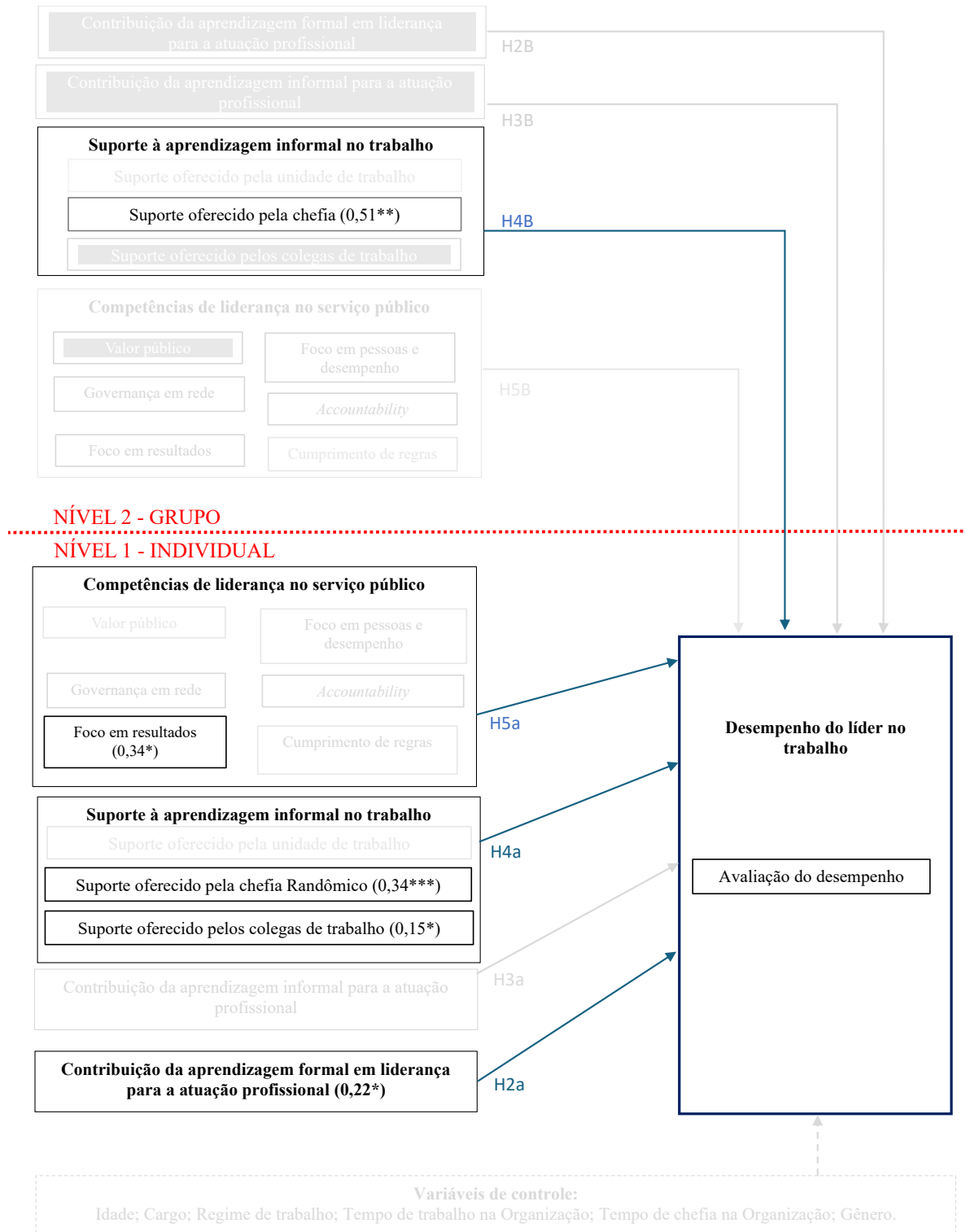
Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2						
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,41 (0,64)	0,24 (0,49)	0,47 (0,68)	0,00 (0,00)	0,22 (0,47)	0,21 (0,46)
σ^2_{u11} SupChef Randômico					0,07 (0,26)	0,05 (0,23)
Parâmetro aleatório – Nível 1						
σ^2_e Nível Individual	2,53 (1,59)	2,56 (1,60)	1,29 (1,14)	1,28 (1,13)	0,90 (0,95)	0,91 (0,95)
Ajuste do Modelo						
Deviance	690,24	-	590,26	545,82	532,56	-
Número de parâmetros estimados	3	-	7	6	10	-
Diferença entre deviances (a)	-	-	99,98	44,44	13,26	-
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	-	4	1	4	-
Teste a/b (qui-quadrado)	-	-	24,99	44,44	3,31	-

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Em síntese, o Modelo Final (5) sugere que a percepção dos líderes sobre a sua competência de avaliação do seu desempenho é influenciada positivamente por: ele ter feito curso(s) em liderança promovidos pela sua organização; sua competência de liderança no serviço público com foco em resultados; suporte à aprendizagem provido por colegas e chefia, sendo que há variabilidade entre os grupos para o resultado relativo a esta última variável (efeito randômico). Ademais, a percepção compartilhada nos grupos quanto ao suporte à aprendizagem provido pela chefia também influencia positivamente a competência de avaliação do seu próprio desempenho pelo líder. A Figura 24 apresenta o resultado do modelo final para avaliação do desempenho na Organização B.

Figura 24

Resultado do modelo final avaliação do desempenho na Organização B



8.6.6 Fator 6 Desempenho na tarefa

O desempenho na tarefa corresponde àquele previsto segundo as atribuições do cargo, à proficiência com a qual um indivíduo executa atividades que contribuem para as questões técnicas da organização, seja trabalhando diretamente sobre elas ou indiretamente (no nível de gestão, por exemplo) (Coelho Junior, 2009; Sonnentag & Frese, 2002).

Para a variável desempenho na tarefa, o modelo vazio (Modelo 1), estimou o ICC(1) de 0,12, o que significa que 12% da sua variabilidade é atribuída ao nível de grupos/à variação entre os grupos (Hox, 2002; Kreft & Leeuw, 1998). O *deviance* estimado foi de 514,54. A Tabela 43 sintetiza os dados do Modelo 1 (vazio) para a variável.

Tabela 43

Modelo vazio para a variável Desempenho na tarefa

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	8,93	0,09	101,91
Efeito Randômico	Variância	Desvio-padrão	
Variância do nível 2			
σ^2_{u0}	0,13	0,36	
Variância do nível 1			
σ^2_e	0,96	0,98	
ICC	0,12		
<i>Deviance</i>	514,54		

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Com a inserção das variáveis de nível individual – variáveis controle no Modelo 2 e variáveis controle e preditoras no Modelo 3, foram encontrados os seguintes resultados: dentre as variáveis controle, os resultados do Modelo 2 mostraram significância estatística para gênero (Coeficiente = 0,48, Razão t = 2,28, $p \leq 0,05$). Para melhor compreender esse resultado, foi realizada uma ANOVA. Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a ANOVA de Welch e teste post hoc de Games-Howell (Field, 2015). Os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas entre os gêneros [F de Welch (1, 54,55) = 6,16, $p \leq 0,05$]. O teste post hoc de Games-Howell revelou que a identificação com o gênero masculino foi associada a pontuações menores em desempenho na tarefa (diferença média = - 0,43, $p \leq 0,05$). Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 2 e 1, o modelo com as variáveis controle mostrou melhor ajuste (diferença de 7,98 e 1 parâmetro a mais).

Na segunda etapa do Passo 2, foram inseridas todas as variáveis controle e as variáveis preditoras de nível 1, resultando no Modelo 3. Os resultados do Modelo 3 não mostraram significância para as variáveis controle (ou seja, a variável gênero perdeu significância). Quanto

às preditoras, no nível individual encontrou-se significância apenas para Fator 3 de suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,11, Razão $t = 2,33$, $p \leq 0,05$). Esses resultados sugerem que, no nível individual, o suporte à aprendizagem informal provido por colegas no cotidiano do trabalho influencia positivamente o desempenho na tarefa do líder. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 3 e 2, o Modelo 3 mostrou melhor ajuste (menor *deviance*), ainda que não tenha havido diferença no número de parâmetros entre os dois modelos.

Quando inseridas as variáveis preditoras de nível mais elevado (Nível 2, de grupos), além de todas as variáveis controle e preditoras de nível individual, chegou-se ao Modelo 4. Neste, nenhuma variável controle foi significativa; dentre as preditoras de nível individual, o Fator 3 de suporte à aprendizagem (colegas) manteve-se significativa (Coeficiente = 0,10, Razão $t = 2,07$, $p \leq 0,05$), e o Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) ganhou significância (Coeficiente = 0,33, Razão $t = 2,62$, $p \leq 0,01$).

No nível de grupos, foram significativas as variáveis: Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade) (Coeficiente = -0,32, Razão $t = -2,29$, $p \leq 0,05$), Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) (Coeficiente = 0,39, Razão $t = 2,72$, $p \leq 0,01$) e Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados) (Coeficiente = 0,29, Razão $t = 2,48$, $p \leq 0,05$). Deve-se observar, em relação à variável Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade) agregada para o nível de grupos, possível efeito supressor. Isso porque a correlação entre ela e a variável desempenho na tarefa foi positiva e significativa ($r = 0,17$, $p \leq 0,05$), e o coeficiente de regressão foi negativo e com valor absoluto substancialmente maior quando comparado ao de correlação (Tabachnick & Fidell, 1983). Ademais, o resultado negativo para o coeficiente de regressão entre as variáveis suporte à aprendizagem informal no nível da unidade e desempenho na tarefa não faz sentido teórico.

Assim, excetuando-se esse resultado que sugere efeito supressor e não deve ser interpretado para além disso, o Modelo 4 sugere que o suporte à aprendizagem provido por colegas e as competências de liderança no serviço público com foco em pessoas e desempenho contribuem, no nível individual, para o desempenho na tarefa do líder. Soma-se a isso, no nível de grupos, a influência positiva das percepções compartilhadas do suporte à aprendizagem provido pela chefia e da competência de liderança no serviço público com foco em resultados. Quanto à comparação do *deviance* entre os modelos 4 e 3, o Modelo 4 mostrou um menor valor (diferença de 21,22 e 4 parâmetros a mais), o que sugere melhor ajuste deste Modelo.

Na etapa posterior da análise (o Passo 4 de Hox (2002)) foram avaliadas a variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) das variáveis preditoras do nível menos elevado

entre os grupos, resultando no Modelo 5. Nessa etapa todas as variáveis do modelo (controle, preditoras no Nível 1 e preditoras agregadas para o Nível 2) foram reinseridas, e os efeitos randômicos foram testados para cada uma das variáveis preditoras de N1.

Comparando os Modelos 4 e 5, no nível individual houve a manutenção das variáveis controle como não significativas; e a significância das preditoras Fator 3 de suporte à aprendizagem (colegas) (Coeficiente = 0,11, Razão $t = 2,32$, $p \leq 0,05$), e do Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) (Coeficiente = 0,31, Razão $t = 2,14$, $p \leq 0,05$), com efeito randômico. No nível de grupos, houve a perda de significância da variável Fator 1 suporte à aprendizagem (unidade) e da variável Fator 5 competências de liderança no serviço público (foco em resultados); a manutenção da variável Fator 2 suporte à aprendizagem (chefia) significativa (Coeficiente = 0,33, Razão $t = 2,38$, $p \leq 0,05$); e o ganho de significância da variável Fator 4 competências de liderança no serviço público (accountability) (Coeficiente = - 0,20, Razão $t = - 2,01$, $p \leq 0,05$). Quanto ao *deviance*, o Modelo 5 mostrou melhor ajuste (diferença de *deviance* de 5,82 e 1 parâmetro a mais).

Completando a análise multinível para a variável critério Avaliação do desempenho, foi realizado o Passo 5 de Hox (2002), quando adicionam-se interações *cross-level* entre as variáveis preditoras do nível mais elevado e as variáveis preditoras do nível menos elevado que foram significativas no Passo 4, ou seja, que tiveram variância dos coeficientes de regressão (*slopes*/inclinações) entre os grupos. Assim, foram testadas interações entre as duas variáveis de suporte à aprendizagem agregadas para o nível de grupo e variável Fator 2 competências de liderança no serviço público (foco em pessoas e desempenho) no nível individual. Nenhuma dessas interações encontraram significância estatística, o que justificou o descarte do Modelo 6.

A Tabela 44 sintetiza os resultados dos cinco modelos testados para desempenho na tarefa:

Tabela 44

Estimativas modelos desempenho na tarefa

Variáveis explicativas	Modelo 1: Vazio	Modelo 2: Controle	Modelo 3: Predictoras N1	Modelo 4: Predictoras N2	Modelo 5: Efeitos Randômicos N1 (Modelo final)	Modelo 6: Efeitos cross- level (Descartado)
Nível individual						
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{00}) Intercepto	8,93 (0,09)***	8,79 (0,23)***	9,07 (0,22)***	8,94 (0,21)***	8,92 (0,20)***	8,60 (0,18)***
(γ_{10}) IdadeRec		-0,11 (0,16)	-0,14 (0,14)	-0,16 (0,13)	-0,18 (0,13)	-0,12 (0,12)
(γ_{20}) CargoRec		0,01 (0,18)	-0,15 (0,18)	-0,05 (0,17)	0,04 (0,16)	0,03 (0,14)
Parâmetro fixo	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)	Coefficiente e (Erro Padrão)
(γ_{30}) TempTrabRec		-0,09 (0,15)	-0,12 (0,14)	-0,13 (0,13)	-0,13 (0,13)	0,10 (0,12)
(γ_{40}) TempChefRec		0,27 (0,17)	0,08 (0,16)	0,23 (0,15)	0,16 (0,14)	-0,03 (0,13)
(γ_{50}) RegTrabRec		-0,25 (0,44)	-0,14 (0,39)	-0,01 (0,37)	-0,14 (0,37)	-0,07 (0,33)
(γ_{60}) GênRec		0,48 (0,21)*	0,30 (0,19)	0,25 (0,18)	0,28 (0,18)	0,20 (0,16)
(γ_{80}) AprInf			0,07 (0,08)	0,08 (0,08)	0,12 (0,08)	0,10 (0,07)
(γ_{90}) AprFor			0,08 (0,07)	0,05 (0,07)	0,05 (0,06)	0,05 (0,06)
(γ_{100}) SupUn			0,00 (0,07)	0,01 (0,07)	-0,04 (0,07)	-0,02 (0,06)
(γ_{110}) SupChef			0,03 (0,06)	0,02 (0,06)	0,05 (0,06)	0,00 (0,05)
(γ_{120}) SupCol			0,11 (0,05)*	0,10 (0,05)*	0,11 (0,05)*	0,13 (0,04)**
(γ_{130}) ValPúb			0,04 (0,09)	0,02 (0,09)	0,05 (0,08)	0,09 (0,08)
(γ_{140}) PessoasDesemp			0,18 (0,10)	0,33 (0,12)**	0,31 (0,14)*	0,23 (0,13)
(γ_{150}) GovRede			-0,05 (0,08)	-0,06 (0,10)	-0,07 (0,09)	0,08 (0,09)
(γ_{160}) Account			0,00 (0,08)	0,10 (0,09)	0,13 (0,09)	0,19 (0,08)*
(γ_{170}) Result			0,14 (0,09)	-0,04 (0,11)	-0,04 (0,11)	0,00 (0,10)
(γ_{180}) Regras			0,04 (0,10)	0,10 (0,11)	0,08 (0,11)	0,32 (0,10)***
Nível de grupos						
(γ_{01}) SupUnAgreg				-0,32 (0,14)* ^(c)	-0,21 (0,14)	-0,12 (0,13)
(γ_{02}) SupChefAgreg				0,39 (0,14)**	0,33 (0,14)*	0,32 (0,12)**
(γ_{04}) PessoasDesempAgreg				-0,12 (0,15)	-0,10 (0,15)	-0,06 (0,13)
(γ_{05}) GovRedeAgreg				0,04 (0,11)	0,05 (0,11)	0,08 (0,09)
(γ_{06}) AccountAgreg				-0,20 (0,11)	-0,20 (0,10)*	-0,09 (0,09)
(γ_{07}) ResultAgreg				0,29 (0,12)*	0,22 (0,12)	0,15 (0,11)
(γ_{08}) RegrasAgreg				-0,19 (0,12)	-0,09 (0,13)	-0,20 (0,12)
Efeitos de interação						
(γ_{01}) SupUnAgreg*						-0,24 (0,16)
(γ_{140}) PessoasDesemp						0,14 (0,15)
(γ_{02}) SupChefAgreg*						
(γ_{140}) PessoasDesemp						
Componentes de variância	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)	Variância e (Desvio- padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 2						
σ^2_{u0} Nível de Grupos (Intercepto)	0,13 (0,36)	0,11 (0,33)	0,16 (0,40)	0,05 (0,22)	0,03 (0,16)	0,00 (0,00)
σ^2_{u14} PessoasDesemp Randômico					0,19 (0,43)	0,15 (0,39)

Componentes de variância	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)	Variância e (Desvio-padrão)
Parâmetro aleatório – Nível 1						
σ^2 Nível Individual	0,96 (0,98)	0,93 (0,96)	0,67 (0,82)	0,67 (0,82)	0,55 (0,74)	0,45 (0,67)
Ajuste do Modelo						
<i>Deviance</i>	514,54	506,56	463,28	442,06	436,24	-
Número de parâmetros estimados	3	4	4	8	9	-
Diferença entre deviances (a)	-	7,98	43,28	21,22	5,82	-
Diferença entre número de parâmetros (graus de liberdade) (b)	-	1	0	4	1	-
Teste a/b (qui-quadrado)	-	7,98	-	5,30	5,82	-

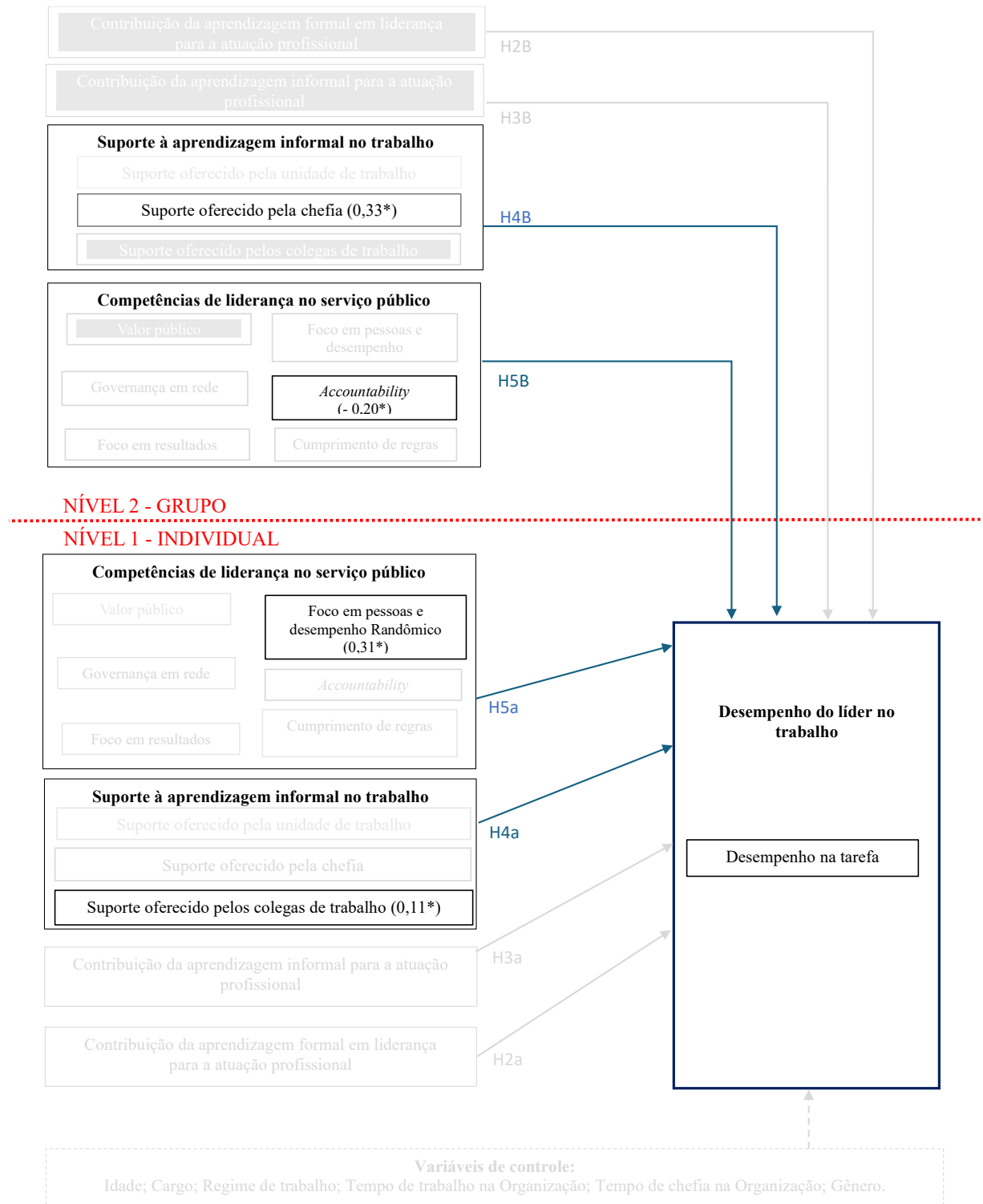
* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

^(c) Considera-se esse resultado como possível efeito supressor, conforme justificado no texto.

Em síntese, o Modelo Final (5) sugere que a avaliação dos líderes sobre o seu desempenho na tarefa é influenciada positivamente pelas suas competências de liderança no serviço público com foco em pessoas e desempenho, havendo variabilidade entre os grupos para o resultado relativo a esta variável preditora (efeito randômico). O desempenho na tarefa do líder também é influenciado, no nível individual, pelo suporte à aprendizagem informal provido por colegas; e, no nível de grupos, pelas percepções compartilhadas quanto ao suporte à aprendizagem provido pela chefia (relação positiva) e quanto a competências de liderança no serviço público com foco em *accountability* (relação negativa, sugerindo que a percepção compartilhada sobre o dever de “prestar contas” atrapalha o desempenho na tarefa dos líderes). A Figura 25 apresenta o resultado do modelo final para desempenho na tarefa Organização B.

Figura 25

Resultado do modelo final desempenho na tarefa Organização B



8.7 Síntese, caracterização e discussão dos resultados encontrados

Nesta Seção, a síntese dos resultados encontrados nas análises quantitativas é apresentada. É feita também a caracterização desses resultados com base nos dados qualitativos coletados na terceira etapa da pesquisa, de entrevistas semiestruturadas. E ainda ao longo desta Seção os resultados encontrados são discutidos à luz do referencial teórico desta pesquisa.

8.7.1 Organização A

A Figura 26 sintetiza os efeitos significativos encontrados para desempenho contextual e relacional na Organização A, segundo o modelo teórico hipotetizado nesta pesquisa.

Figura 26

Efeitos significativos dos modelos empíricos para a Organização A

	Desempenho contextual	Desempenho relacional
Nível Individual		
Gênero	+	
Competências de liderança no serviço público voltadas a valor público e desempenho	+	
Competências de liderança no serviço público com foco em regras e resultados		+
Competências de liderança no serviço público com foco em pessoas	+	+
Nível de Grupos		
Suporte à aprendizagem no nível da unidade	+	+

Observa-se, no contexto empírico da Organização A, o destaque que três dimensões da variável competências de liderança no serviço público tiveram como preditoras de desempenho do líder no nível individual: valor público e desempenho (individual e de equipe) para desempenho contextual; foco em regras e resultados para desempenho relacional; e foco em pessoas para as duas dimensões do desempenho analisadas (contextual e relacional). No nível de grupos, a preditora de desempenho do líder foi suporte à aprendizagem informal no trabalho provido pela unidade/setor de trabalho. A variável controle gênero foi significativa para desempenho contextual, tendo se verificado que homens avaliaram o seu desempenho um pouco abaixo que as outras opções de gênero.

Vale lembrar ainda que, conforme apresentado no Capítulo 7, a realização de cursos em liderança oferecidos pela Organização A não gerou diferenças significativas nas avaliações de desempenho pelos líderes egressos e não egressos destas ações de treinamento. Assim, em relação às hipóteses de pesquisa, a Organização A tem o seguinte quadro (Figura 27).

Figura 27*Resultados dos testes de hipóteses para a Organização A*

Hipótese	Resultado
H 1: Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 2a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 2b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não testada porque não se confirmou como hipótese, uma vez que não houve evidências que sustentassem contribuição da aprendizagem formal como variável de nível mais elevado (percepções compartilhadas nos grupos).
H 3a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 3b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não testada porque não se confirmou como hipótese, uma vez que não houve evidências que sustentassem contribuição da aprendizagem informal como variável de nível mais elevado (percepções compartilhadas nos grupos).
H 4a: Percepção individual de suporte à aprendizagem informal estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 4b: Percepções compartilhadas nos grupos de suporte à aprendizagem informal no trabalho estarão positivamente associadas com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Parcialmente confirmada, para a relação entre suporte oferecido pela unidade de trabalho e as dimensões de desempenho contextual e relacional do líder.
H 5a: Percepção individual de competências de liderança no serviço público estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Parcialmente confirmada, para a relação entre foco em valor público e desempenho (individual e de equipe) e desempenho contextual do líder; para foco em regras e resultados e o desempenho relacional do líder; para foco em pessoas e as duas dimensões – desempenho contextual e relacional do líder.
H 5b: Percepções compartilhadas nos grupos de competências de liderança no serviço público estarão positivamente associadas com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Em parte não confirmada (resultado sem significância estatística); em parte não testada porque não houve evidências que sustentassem o líder com foco em pessoas como variável de nível mais elevado (percepções compartilhadas nos grupos).

As entrevistas semiestruturadas realizadas na etapa final de coleta de dados desta pesquisa permitiram verificar a coerência desses resultados com a realidade vivenciada pelos entrevistados da Organização A e possibilitaram uma melhor compressão dos mesmos, que

puderam assim ser caracterizados segundo a realidade empírica da Organização. As falas abaixo ilustram como a percepção compartilhada de suporte à aprendizagem informal no trabalho influencia positivamente o desempenho dos líderes. Observa-se que os respondentes P1, P5 e P10, ao mesmo tempo que reconhecem a cultura de suporte à aprendizagem informal no trabalho, identificam que há diferenças dentro da própria Organização quanto a isso:

“de maneira geral (...) há esse suporte na Organização sim, mas eu imagino que (...) há uma diferença. A minha percepção é do dia a dia de quem conversa com as pessoas: em algumas unidades, em algumas áreas, talvez a chefia tenha essa percepção de que tem um maior suporte da Organização. Aí ela também se sente um pouco mais à vontade para expressar sua opinião, para inovar, para tentar mudar a forma de conduzir uma atividade. Em outras áreas, isso pode ser um pouco mais restrito. Na área que eu trabalho, eu sinto que a gente tem esse espaço, que é oferecido esse suporte. (...) Na minha área, particularmente, eu vejo que a gente tem espaço para propor novas formas de fazer o trabalho, sabe? Então, se eu vejo que há uma dificuldade, por exemplo, em conseguir algum dado que eu preciso de forma recorrente conseguir, ou quando o processo de trabalho envolve mais de uma área, então esse tipo de coisa, se eu tenho uma sugestão de como melhorar a forma de realizar, eu vejo que há espaço tanto para dialogar com os meus colegas quanto com a minha chefia para propor uma nova forma de fazer. Então há esse apoio de 'Ok, a sugestão é essa, vamos então ver se é a melhor sugestão, se a gente consegue implementar, como que ficaria se a gente fizesse assim.'...” (P1, líder)

“Eu acho que a gente tem até um pouco demais essa cultura de aprendizagem natural. (...) porque é uma instituição muito relacional. (...) É muito complicado falar, porque nós somos realidades muito diferentes. E a cultura ela muda muito, ela muda assim, realmente, muito significativamente, de unidade para unidade dentro do Brasil. Mas, de uma forma geral, eu vejo essa permissão para fazer coisas novas, vamos dizer assim, para inovação. Mas assim, é difícil afirmar isso. Não sei, é um pouco difícil, porque essa é uma realidade muito própria nossa, e eu tenho contato com regionais em que isso eu já não observo – são bem mais rígidas em implementar mudanças, em tentar coisas novas...” (P5, líder)

"aqui sim, onde eu estou, sim, mas (...) como a gente acaba tendo uma visão de quase todas as áreas, não é bem assim (...) eu já passei por alguns setores, (...) estive em equipe que não tinha não, não mesmo (...)" (P10, liderado)

Os respondentes P2, P6, P3, P7 e P9, inseridos em diferentes contextos da Organização A, reconhecem a cultura de suporte à aprendizagem informal que encontram no trabalho e destacam o clima de segurança que encontram no seu cotidiano profissional:

"nós não tínhamos nada posto para a gente saber o que fazer, porque é uma política nova, com um aprendizado que a gente foi adquirindo a partir do momento que a gente foi atuando e aí, como grupo. Embora tivesse algumas normas (...) a gente sempre discutiu tudo com todos e isso

foi essencial para as pessoas se sentirem cada vez mais seguras, sabendo do que se tratava a política e o que era para ser feito a partir dos princípios que estavam colocados. (...) embora a gente tenha delineado um procedimento ou princípios e fundamentos, o dia a dia é diferente e cada situação (...) exigia de nós um enfoque diferente. Então a gente precisou discutir muito entre nós, avaliar o que estava no papel, o que isso representava, e a gente escolheu o procedimento melhor...” (P2, líder)

“estar *na Organização A* é um grande diferencial, porque (...) a gente consegue ter aqui uma oportunidade para falarmos sobre alguns aspectos, alguns temas que talvez em outros lugares não (...) ou seja, a gente tem espaços realmente de fala, onde a gente tem, digamos assim, essa segurança para se posicionar, essa segurança para falar, principalmente quando é falado de forma técnica, de forma objetiva, de forma clara, respeitosa – ‘olha esse processo decisório, talvez não seja mais adequado’; ‘Olha, a gente precisa investir mais, a gente precisa olhar mais, focar mais para esse outro aspecto’. Então assim eu (...) me sinto muito respeitada, tecnicamente falando, quando eu estou nos mais diversos nichos de discussões sobre esses assuntos. Então, sim, eu sinto um suporte institucional para esse lugar de aprendizagem, para esse lugar de desenvolvimento, para esse lugar de melhoria, e vejo isso reverberado em muitos outros sentidos, em muitos outros contextos. (...) eu consigo me posicionar, eu consigo falar, eu consigo trazer pautas que são sensíveis, que são polêmicas e consigo ter esse espaço de fala, esse espaço para poder realmente, por exemplo, às vezes levar coisas que chegam para mim, de outras pessoas...” (P6, líder)

“eu percebo que isso é uma constante aqui no ambiente de trabalho, e eu acho que existe essa troca diária realmente, sabe? E tanto com quem está acima de mim, para comigo, quanto ao contrário. Assim, eu acho que a gente tem uma boa coordenação em relação a isso.” (P3, líder)

“todos os dias é tipo, se eu não consigo, eu posso perguntar a pessoa do lado e, se não conseguir, a gente vai procurar ajuda até conseguir a solução. Isso todos os dias eu consigo ver aqui.” (P7, liderada)

"isso é uma característica que me marcou muito na minha unidade. Assim, eu sempre me senti muito privilegiada, porque os servidores se ajudavam muito, e tinha muito essa troca mesmo, essa vontade, (...) tanto que assim, os servidores da nossa regional estão muito ligados a projetos nacionais. Tem muita gente assim que está na linha de frente de inovações e sempre passando, a gente sempre está nas bases de teste de melhorias de sistema, (...) de fluxos de trabalho. Sempre eu vi muitas iniciativas de todos os servidores lá, assim de estar sempre melhorando e fazendo ticket para o sistema e tal, tentando coisas novas. Então isso é algo que eu sempre senti lá no nosso cotidiano..." (P9, liderada)

O respondente P8 trouxe a crítica de que existe aprendizagem natural e espontânea para o conhecimento técnico, mas não para a função de liderança. Esse aspecto também foi ressaltado pelo respondente P5:

“Existe muito isso de ‘Ah, vamos ver como é que o colega faz, como que outras unidades estão fazendo pra gente seguir o mesmo parâmetro’. Isso existe, sim. Agora (...) , eu acho que em relação à função de liderança, isso não existe, porque as pessoas (...), elas são colocadas lá, elas são obrigadas a serem chefes, mas elas não sabem o que realmente isso significa, não existe uma cultura de saber o que é. Então, em relação ao trabalho técnico, sim; em relação à função de liderança, não...” (P8, liderada)

“E eu vejo na prática que é (...) como a maioria das instituições: a pessoa é um bom técnico, aí ela é promovida a uma posição de liderança e como é que ela aprende? Principalmente, ela aprende com os outros colegas, com alguém que já exercia aquilo ali, que a pessoa vai pegar a informação, muito mais do que procurar fontes formais de aprendizagem. Então, eu vejo isso acontecendo bastante, até num cenário que dificulta um pouco a pessoa se reconhecer enquanto líder, porque quando ela busca os colegas, ela busca normalmente questões técnicas e não de liderança, para ela aprender, embora ela esteja num cargo de liderança.” (P5, líder)

A confirmação da variável suporte à aprendizagem informal no trabalho oferecido pela unidade como preditora de desempenho é coerente com a literatura. O ambiente influencia o desempenho e mudanças no ambiente podem levar a melhorias comportamentais (Verka et al., 2025). Assim como na pesquisa de Coelho Junior (2009), percepção de suporte à aprendizagem informal confirmou-se como uma construção social coletiva e compartilhada pelos indivíduos nas unidades, com efeito direto significativo no desempenho no trabalho. Mas, naquela pesquisa foi significativo o suporte provido pelos colegas e, nesta, o suporte que se refere à unidade/setor de trabalho, tendo caráter mais geral e de cultura ou subcultura organizacional vivenciada pelos indivíduos líderes nos seus grupos.

Esse resultado sugere que, na Organização A, o suporte à aprendizagem informal no trabalho é amplamente reconhecido como parte da cultura organizacional, embora sua manifestação varie entre os diferentes contextos. Assim, suporte à aprendizagem informal no nível da unidade é um fator que diferencia e ajuda a explicar o desempenho de líderes no trabalho, na Organização A.

Quanto à relação entre competências de liderança no serviço público e o desempenho dos líderes, na perspectiva do nível individual, os liderados expressaram a sua percepção a partir da relação com as suas chefias. Começando pelo líder que enfatiza o valor público do trabalho junto à sua equipe, os liderados da organização A que foram entrevistados disseram:

“O que eu observo é que quando (...) a nossa chefia imediata, quando ele é empenhado com o objetivo da organização, eu acho que tem uma atuação mais eficiente. (...) ele não atua só no que chega para ele, mas ele vai atrás do que precisa ser feito. (...) Eu vejo que quando procurador faz além do que é pedido para ele, eu acho que agrega mais na dinâmica da equipe.” (P8, liderada)

“Isso, assim, para mim ficou muito claro no início da minha experiência *na Organização A*, e foi a minha primeira chefia numa Secretaria e a gente fazia o atendimento ao público. E essa chefia, ela é referência em toda a unidade até hoje, inclusive os procuradores e os chefes sempre recorrem a ele, como liderança e chefia, para tratar de coisa que nem é da alçada dele. Mas todo mundo reconhece nele essa liderança, essa inspiração mesmo para outros servidores. E fez diferença, sim, para todos. Depois daquilo, eu já passei por diversas outras chefias, mas assim nenhuma teve esse mesmo impacto na minha vida como servidora mesmo, como esse outro, esse primeiro. (...) Ele sempre falava muito sobre servir, inclusive a nós mesmos, ali, uns aos outros, e também aos nossos cliente externos ...” (P9, liderada)

“acho que de modo geral, sim, isso é bem enfatizado e acho que acaba que faz diferença mesmo no dia a dia das pessoas.” (P10, liderado)

Sobre a relação entre a ênfase no cumprimento de regras e alcance de resultados, pela chefia, e o seu desempenho, os liderados identificam que isso pode ser positivo mas, quando em excesso, se torna disfuncional e improdutivo, atrapalhando o desempenho da própria chefia e da sua equipe:

“Isso faz a gente ficar mais atento às normas, e torna nosso trabalho mais correto e mais fácil...” (P7, liderada)

“uma ressalva (...) em relação à rigidez. Exemplo: tem alguns chefes que precisam estar escrito o texto com a vírgula na segunda linha, e se a vírgula não tiver na segunda linha, o negócio não está bem feito. (...) Então às vezes eu acho que o serviço algumas vezes é impactado por conta de pequenos ajustes nesse sentido. Está bom, se a vírgula não tiver no segundo parágrafo, prejudica todo o andamento do processo? Não. Então porque que eu vou ficar retomando, voltando atrás, para arrumar essa vírgula, sendo que o todo não é impactado com relação a isso? Então eu vejo que alguns são bem rígidos e ficam voltando para corrigir essa vírgula.” (P8, liderada)

"Na minha experiência, da minha unidade, (...) eu vejo as chefias, tanto procuradores quanto outros servidores, que eram/que são ainda muito apegados a cumprimento de regras (...), ponto, não sei quê, coisas assim, não são muito queridos, no sentido do trabalho mesmo. Acabam ficando meio que estigmatizados na unidade. Não é uma característica que (...) eleva a qualidade do nosso serviço, muitas vezes cria até um pouco de resistência, porque às vezes a gente sente

que as coisas em que a gente é bom e a gente faz bem, que a gente executa bem, não tem um valor (...), ela perde o brilho e isso acaba desestimulando a gente a tentar ser melhor." (P9, liderada)

"(...) quando você tem chefias que são muito focadas (...) na conformidade, você consegue até resultado, mas isso não te garante muito resultado a longo prazo, entendeu? Ambientes onde as pessoas têm um pouco mais de liberdade e elas conseguem entender melhor o trabalho, fazer o trabalho assim, vamos dizer, com a cara delas, você tende a ter mais resultado a longo prazo. (um foco maior em cumprimento de regras) (...) aumenta muito o turn over, porque eu mesmo, eu não consigo ficar muito tempo trabalhando assim. E aí, por vezes, ou você pode diminuir seu resultado; ou então você vai embora, vai para outro lugar, acaba acontecendo muito também." (P10, liderado)

No nível individual, a confirmação da variável competências de liderança no serviço público como preditora de desempenho confirma a relevância da problematização a partir do que diferencia/caracteriza o fenômeno no seu contexto: desempenho de líderes na administração pública brasileira (Brasil, 2021; Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020). Estudo recente confirmou liderança pública como preditora de desempenho de funcionários (Verka et al., 2025). Por fim, no contexto da Organização A, a relação entre a chefia com foco nas pessoas e o seu desempenho gerou as seguintes percepções nos liderados ouvidos:

"o que me chama atenção aqui é essa questão da preocupação com a pessoa antes do serviço em si, tipo, lógico que a gente quer sempre fazer o serviço, mas (...) eu vejo isso muito, eu sinto isso das chefias, de se preocupar primeiro com a nossa saúde, com o nosso emocional, com tudo, que o resto a gente dá um jeito, sabe? (...) a gente acaba retribuindo, querendo retribuir esse carinho, esse cuidado em forma de entrega, serviço." (P7, liderada)

"Eu não acho que tenha um melhor desempenho em termos quantitativos de trabalho, mas eu acho que tem um melhor desempenho em motivação das pessoas, (...) talvez no bem-estar das pessoas." (P8, liderada)

A fala dos respondentes a seguir ilustram uma chefia com foco em pessoas e resultados simultaneamente (P9), e o quanto isso é necessário e desejável para o melhor desempenho (P10):

"já tive essa experiência com o meu primeiro chefe e com o meu chefe atual também. É procurador, que é assim uma rara exceção lá dentro da nossa unidade, não dizendo que os outros são ruins, mas estou falando que o olhar dele é diferenciado a esse respeito de estar preocupado realmente com o bem-estar da equipe. E dá para a gente assim, muita liberdade na forma da execução das coisas, que ouve muito a gente, que se apegue a resultados. Então ele não é muito

rígido com relação à forma de como aquilo vai ser feito, mas é com qual vai ser o resultado daquilo, se vai estar pronto no prazo. Eu percebo que eles conseguem extrair o melhor da gente, porque a gente sente confiança na nossa capacidade, a nossa responsabilidade. Então isso eu acho que acaba ajudando a gente a querer prestar um serviço melhor ali." (P9, liderada)

"acho que tem um melhor desempenho. Só que assim é aquela coisa, não é? Parece equação. Você vai tirando de um lado, vai perdendo do outro. Por outro lado também, às vezes eu acho que essas chefias tendem a não olhar tanto para resultado. Não vou dizer que não têm nenhum olhar, mas assim, elas precisam ter uma atenção maior em relação a isso, porque muitas vezes também não tem, né? Tende a ter, você certamente vai ter um resultado melhor, com certeza, mas acho que são desafios diferentes. Esse é o ponto: o desafio de quem tem uma visão assim é não perder de vista o resultado; o chefe que (...) foca tanto no resultado, ele tem um desafio e vai ter que colocar em perspectiva que ele tem que cuidar das pessoas, porque as pessoas não são máquinas." (P10, liderado)

Essas duas últimas falas ilustram o modelo do Grid Gerencial, pois o foco em pessoas e resultados é previsto neste modelo e considerado o melhor estilo de liderança (Blake & Mouton, 1980; Mourão et al., 2016). A seguir são sintetizados, caracterizados e discutidos os resultados encontrados para a amostra da Organização B.

8.7.2 Organização B

A Figura 28 sintetiza os efeitos significativos encontrados para as 6 dimensões de desempenho na Organização B, segundo o modelo teórico hipotetizado nesta pesquisa: desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade; desempenho contextual; desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho; restrição ao desempenho; avaliação do desempenho; desempenho na tarefa.

Figura 28*Efeitos significativos dos modelos empíricos para a organização B*

	Desemp. adaptativo voltado a competên- cias e criativi- dade	Desemp. Contex- tual	Desemp. adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho	Restrição ao desemp.	Avaliação do desemp.	Desemp. na tarefa
Nível Individual						
Competências de liderança no serviço público com foco em valor público		+				
Competências de liderança no serviço público com foco em pessoas e desempenho	+					+
Competências de liderança no serviço público voltadas ao cumprimento de regras	+					
Competências de liderança no serviço público com foco em resultados		+	+		+	
Suporte à aprendizagem provido pela unidade de trabalho		+				
Suporte à aprendizagem provido pela chefia					+	
Suporte à aprendizagem provido pelos colegas	+				+	+
Contribuição da aprendizagem formal para a atuação profissional			-		+	
Nível de Grupos						
Suporte à aprendizagem provido pela chefia	+	+	+		+	+
Competências de liderança no serviço público com foco em pessoas e desempenho				-		
Competências de liderança no serviço público voltadas ao cumprimento de regras		-		+		
Competências de liderança no serviço público com foco em accountability						-

Inicialmente reitera-se que, assim como para a amostra da Organização A, para a amostra da Organização B a realização de cursos em liderança oferecidos pela mesma não gerou diferenças significativas nas avaliações de desempenho pelos líderes egressos e não egressos

destas ações de treinamento. Nessa análise foram comparadas as diferenças das médias entre esses dois grupos.

Entretanto, diferente dos resultados encontrados para a Organização A, as análises para a amostra da Organização B mostraram significância para a variável contribuição da aprendizagem formal para a atuação profissional em relação ao desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho (relação negativa) e avaliação do desempenho (relação positiva). Como já observado antes, esses resultados devem ser considerados com cautela, uma vez que a menor parte da amostra de fato realizou cursos em lideranças ofertados pela Organização B. Mas, a fala de um dos entrevistados mostra coerência desse resultado relativo ao manejo do estresse no trabalho à realidade empírica da Organização B:

“de fato, não é o assunto dos cursos, desses cursos. Não é assunto. Existe um curso de gerenciamento de estresse, da psicologia esse curso, eu acho que talvez seja o foco, poderia mostrar alguma relação. Outra razão também, como esses cursos são voltados para as chefias, as chefias normalmente já se espera muito, ninguém vai, dificilmente o chefe vai dizer assim ‘Ah, eu tô estressado’, por mais que esteja muito estressado. (...) Mas, de fato, os cursos, eles não têm, nenhum desses tem uma parte voltada para isso, para um gerenciamento do estresse, não, não que eu me recorde.” (P4, líder)

Já a perspectiva de outro respondente, como o foco no curso Liderança de Alta Performance, é diferente, pois ele identifica que esse curso entrega elementos que podem contribuir para o manejo do estresse no trabalho, mas isso depende de como o egresso do curso vai lidar com o que aprendeu após a sua conclusão. Outro ponto destacado por esse respondente é a escala, a proporção de líderes treinados, que precisa aumentar:

“Não são resultados do curso, são resultados individuais, cada pessoa recebe aquilo, aquele conteúdo de um jeito. Alguns recebem mais profundamente e aquele conteúdo causa transformação. Outros acham que foi uma semana super legal e pronto, passa e volta para sua vida normal e continua fazendo tudo igual. Então o resultado é muito individual. (...) as pessoas que foram capacitadas, embora (...) muitas delas seriam pertencentes à alta gestão, elas têm poucas pessoas sob a sua gestão, elas são líderes de líderes, mas eles não têm muitas pessoas sobre a sua gestão. Então eu acho que, à medida que a gente conseguir capacitar mais gente (...). A coisa é como se fosse uma onda, que a onda ainda não chegou na ponta, (...) o processo está andando.” (P8, líder)

Sobre a relação positiva observada entre a aprendizagem formal em liderança provida pela Organização B e a competência de avaliação do seu próprio desempenho pelas chefias, um respondente percebe que em um dos cursos (aquele com maior destaque na organização –

Liderança de Alta Performance) acontecem avaliações de feedback, o que não é comum na cultura e na prática organizacional. Durante o curso, essas avaliações de feedback acontecem nas vivências/simulações e pela avaliação DISC que os participantes realizam:

"nesse curso mesmo de Liderança de Alta Performance, o cara que muitas vezes ele é chefe, no curso talvez ele não vai ser, ele vai estar na equipe, ele não é o holofote, ele vai ser chefiado ali, ele vai ter feedback, às vezes ele vai ser até dispensado da equipe e vai falar 'pô, como assim? Eu, que me acho/sou perfeito, já tenho tudo pronto, como é que eu descobri aqui hoje que eu tenho várias falhas e pontos de melhoria?' Eu acho que dá um feedback sim. (...) porque aqui muitas vezes acontece o seguinte: tem muitos colegas que entram nesse ranqueamento de chefes, e é um círculo que não sai nunca. Então ele sempre acaba saindo de um lugar para o outro, de um lugar para o outro, de um lugar para outro, então ele acaba sempre sendo chefe de algum determinado nível. Então isso muitas vezes impede de fato um feedback. E aqui também na *Organização B* tem uma cultura, que eu não sei se é comum nos outros órgãos: as pessoas não costumam ser claras, não costumam dar feedback. Então você às vezes fica sabendo que foi dispensado no processo, ou alguém te chama porque já foi combinado com outro para não ter que ter a conversa. Então a prática do feedback aqui não é comum, é algo raro, e feedback então com cargos de chefia, algo mais raro ainda." (P4, líder)

Comentando sobre a aplicação da avaliação DISC nesse mesmo curso, esse respondente observa que:

"(...) e tem a ferramenta DISC também – eles fazem o formulário, vai para uma análise e sai as características da pessoa. Então, o cara, ele pode se conhecer melhor, 'Oh, eu sou assim mais raivoso por causa disso, eu cobro, eu ligo mais para tarefa do que para pessoa, mas o meu perfil pode ser isso, e eu tenho que dar mais atenção para aquilo'. Então, assim, pode acender alertas. 'Eu sou assim, mas eu posso melhorar, existem pontos de melhorias se eu quiser melhorar nesses pontos.'" (P4, líder)

Outro respondente identifica nesse mesmo curso (Liderança de Alta Performance) elementos que contribuem para a competência de avaliação do seu próprio desempenho pelas chefias, no sentido do "despertar para o autodesenvolvimento e para uma percepção de 'Opa, eu preciso melhorar.'" (P8, líder)

A confirmação de que programas de desenvolvimento de lideranças impactam positivamente o desempenho do líder é encontrada no estudo de Seidle et al. (2016), no contexto uma grande agência federal norte-americana, da área de defesa: as descobertas indicaram que uma combinação de coaching, instrução em sala de aula, feedback e treinamento experiencial tem um impacto significativo no desempenho do líder. A metanálise de Lacerenza e colegas (2017) também encontrou evidências de que treinamentos em liderança impactam

positivamente o desempenho no cargo (transferência de treinamento) e no trabalho em geral. Mas as autoras chamam a atenção para o fato de o desenho instrucional, a modalidade de entrega e a implementação dos treinamentos são variáveis moderadoras da sua eficácia.

Sintetizando os resultados encontrados em relação às hipóteses de pesquisa, a Organização B tem o seguinte quadro (Figura 29).

Figura 29

Resultados dos testes de hipóteses para a Organização B

Hipótese	Resultado
H 1: Líderes que participaram de ações de desenvolvimento em liderança oferecidas pela sua própria organização avaliarão mais positivamente o seu desempenho no trabalho do que líderes que não participaram dessas ações.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 2a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Confirmada para a dimensão de avaliação do desempenho; refutada para desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho desempenho (relação negativa significativa foi encontrada).
H 2b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem formal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não testada porque não se confirmou como hipótese, uma vez que não houve evidências que sustentassem contribuição da aprendizagem formal como variável de nível mais elevado (percepções compartilhadas nos grupos).
H 3a: Percepção individual de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não confirmada (resultado sem significância estatística).
H 3b: Percepções compartilhadas nos grupos de que houve contribuição da aprendizagem informal para a atuação em liderança estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Não testada porque não se confirmou como hipótese, uma vez que não houve evidências que sustentassem contribuição da aprendizagem informal como variável de nível mais elevado (percepções compartilhadas nos grupos).
H 4a: Percepção individual de suporte à aprendizagem informal estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Confirmada para suporte provido pela unidade de trabalho para desempenho contextual; pela chefia para avaliação do desempenho; pelos colegas de trabalho para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade, avaliação do desempenho e desempenho na tarefa.
H 4b: Percepções compartilhadas nos grupos de suporte à aprendizagem informal no trabalho estarão positivamente associadas com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Confirmada para 5 das 6 dimensões de desempenho testadas (a exceção foi restrição ao desempenho).
H 5a: Percepção individual de competências de liderança no serviço público estará positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Confirmada para foco em valor público e desempenho contextual; foco em pessoas e desempenho (individual e de equipe) em relação a desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade e desempenho na tarefa; foco no cumprimento de regras e desempenho adaptativo

	voltado a competências e criatividade; e foco em resultados em relação a desempenho contextual, desempenho adaptativo voltado ao manejo do estresse no trabalho e avaliação do desempenho.
Hipótese	Resultado
H 5b: Percepções compartilhadas nos grupos de competências de liderança no serviço público estarão positivamente associada com autoavaliação de desempenho do líder no trabalho.	Confirmada para foco em pessoas e desempenho (individual e de equipe) em relação a restrição ao desempenho (a relação encontrada foi negativa, mas esse fator tem itens com sentido invertido); refutada para a relação entre foco no cumprimento de regras e desempenho contextual (relação negativa significativa foi encontrada); refutada para a relação entre foco no cumprimento de regras e restrição ao desempenho (relação positiva foi encontrada, mas esse fator tem itens invertidos, com sentido negativo ao desempenho do líder); refutada para a relação entre foco em accountability e desempenho na tarefa.

Os resultados para a amostra da Organização B confirmam o destaque da variável competências de liderança no serviço público como preditora de desempenho, neste caso tanto no nível menos elevado (individual) como no nível mais elevado (de grupos). No nível de grupos, essa variável mostrou influência negativa sobre restrição ao desempenho (ou seja, ela contribui para diminuir a força das restrições, favorecendo assim o desempenho); e mostrou que o modelo institucionalizado do líder voltado ao cumprimento de regras influencia negativamente/atrapalha o seu desempenho na dimensão contextual, e reforça a restrição ao desempenho; influência negativa também foi encontrada, como percepção compartilhada nos grupos, para o padrão do líder com foco em accountability e o desempenho na tarefa. Accountability, nesta pesquisa, tem o sentido de se “agir de boa vontade para justificar e explicar ações às partes interessadas relevantes” (Van Der Wal et al., 2008, p. 470).

A problematização multinível da variável competências de liderança no serviço público não foi encontrada na literatura, dentro dos limites da realização desta pesquisa. Por sua vez, a possível influência negativa das dimensões cumprimento de regras e accountability sobre o desempenho dos líderes não foi encontrada nos estudos que apresentaram a medida de liderança pública utilizada nesta pesquisa (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020). Mas, a literatura destaca a maior necessidade de se cumprir ritos legais e regras no setor público (Seidle et al., 2016; Van Wart, 2003), assim como de se ter accountability (Vogel & Masal, 2015). Líderes no setor público precisam garantir maior *accountability* e enfrentar níveis mais altos de formalização e burocracia (Orazi et al., 2013). Os elementos próprios do setor público agem como restrições à capacidade de um líder em liderar e ser eficaz, tornando o papel de liderança mais desafiador neste contexto (Seidle et al., 2016). E o contexto de alta densidade de regras e

regulamentos, formalização e controle caracterizam, de forma geral, a burocracia brasileira. Os resultados das análises quantitativas encontrados para a Organização B confirmam isso, assim como a fala dos entrevistados, ainda que eles tenham destacado também aspectos positivos das regras:

“(...) já está tão consolidado e tão cristalizado nos servidores que os servidores passam a anunciar para que tudo seja regulado. Então, por exemplo, nós vamos fazer um encontro, um encontro dos chefes de uma determinada área temática para discutir boas práticas. Essa discussão de boas práticas (...), sempre uma das sugestões que vai sair é que precisa normatizar isso. Então, existe esse impulso. Eu acho que ele é mais reativo da cultura organizacional, muito estruturada, muito positivista, muito estruturada nas regras de como proceder o trabalho. E aí quando eu penso em práticas diferentes, eu já quero que seja previamente normatizado para eu operar ‘com segurança jurídica’...” (P1, líder)

"Eu acho que a existência de regras, na verdade, é benéfico. (...) as regras elas tornam as coisas claras e transparentes. (...) as regras, desse ponto de vista, elas são boas. Primeiro que elas te dão uma segurança. Eu fiz isso aqui, mas tá escrito aqui na norma, na regra, na instrução normativa, no processo operacional padrão. Ainda mais aqui na instituição, que muitas coisas são judicializadas. (...) *uma das frentes de atuação da organização* é controlada pelo Ministério Público e pela nossa Corregedoria Geral, internamente. Então os desvios são severamente punidos. A *Organização B*, se não me engano, até onde eu sei, é a instituição que mais demite no país. E todo dia abre o Boletim de Serviço e tem alguém sendo punido por alguma coisa. E a existência de regras, primeiro, que ajuda na defesa – ‘Olha, cumpra isso aqui e era o que estava estabelecido’. Então dá uma segurança pro servidor na atuação dele, seja perante a justiça, o Ministério público, a Corregedoria. Agora, o que talvez atrapalhe seja aquele excesso de regras sem finalidade, e essas, o que eu observo, elas normalmente existem mais na parte da logística. Eu acho que deve ser comum na maioria dos órgãos, porque tem as amarras de orçamento, que o orçamento não é liberado, trabalha só com duodécimo, o Tribunal de Contas, lei de licitação, nova lei de licitação, orientações da Secretaria do Tribunal de Contas e por aí vai. Então são muitos normativos que confundem. É uma seara que o servidor precisa estar muito bem treinado. Não é uma seara que atrai muitos colegas para se trabalhar, pelo nível de dificuldade. Então é comum se ouvir aqui, por exemplo, ‘aqui na sede, para você comprar qualquer coisa é, é muito desgastante, é um processo de convencimento longo, muitas regras’. Então acho que pode ter esses 2 vieses: a existência de regras, ela pode ser benéfica ou maléfica." (P4, líder)

“eu não consigo identificar um chefe com mau desempenho a um chefe que cumpre regras, até porque as regras internas elas são para serem cumpridas (...). O excesso sim, até porque é difícil conhecer todas as regras, não é? E se elas não estão ali facilmente disponíveis (...). E aí a minha perspectiva é de a gente vai mudar de regra para controle. Se a gente tem um controle excessivo,

ele pode ser não apenas disfuncional, como caro (...). o custo do controle não pode ser maior do que o bem que você quer tutelar, não pode ser mais caro do que o objeto é. Então, assim, é o controlar por quê, controlar para quê, qual é o benefício desse controle? Então, na realidade, se a gente tem um controle excessivo, e ele pode ser traduzido de algumas formas, a micro gerência, enfim, aí ele fica disfuncional. Isso com certeza.” (P8, líder)

“Essa sempre faca no pescoço do que a gente chama de procedimento disciplinar, é para mim, inclusive, uma inibidora de inovação. (...) Por vezes, sabe, usando os bordões populares mesmo, a árvore que dá fruto que leva pedrada. Então, por vezes (...) é melhor performar menos, porque daí é menos sujeito a algum procedimento disciplinar relacionado a algum erro procedimental. A gente vive uma cultura de muito pouca valorização do erro como fonte de aprendizado institucional. E aí é nesse sentido que eu acho que é totalmente coerente o resultado de essa rigidez das regras impactarem negativamente o desempenho. (...) aparece em todos os níveis: junto do estratégico, ao operacional, passando pelo tático. (...) existe um medo ...” (P1, líder)

“tem muito a ver com a questão da cultura. A gente é extremamente orientado para as regras, cumprimento de regras, andar conforme os instrumentos normativos, e a gente tem a corregedoria muito severa, muito forte. E quando você responde a um procedimento administrativo e disciplinar, você tem prejuízo de diversas ordens, não só financeira, na progressão da sua carreira, mas também tem todo um estigma em relação a isso. Isso é muito penoso. Acho que essa é a palavra pro policial, então ele é muito atento a essa questão do cumprimento de normas.” (P3, liderada)

“as regras, elas meio que engessam realmente o comportamento ali das lideranças enquanto elas ficam preocupadas em cumprir regras (...), sabendo que tem que seguir algumas diretrizes. (...) realmente, as regras, elas engessam um pouco chefias.” (P2, líder)

“são mais atribuições. (...) você tem a criação de regras (...) pensando no ideal da “Organização B* (...). Vamos supor que você tem uma regra sendo gestada na sede da *Organização B* em Brasília, onde existe mais recursos financeiros e mais recursos humanos. Você pensa uma regra naquele mundo ali, com aquele padrão. E aí quando você joga ela para as *unidades estaduais da Organização B*, você já tem um outro cenário. Como você cria mais uma regra, mais uma atribuição, mais um sistema, porque muitas vezes a regra é um sistema, tem que preencher a tal planilha, tem que alimentar este sistema, tem que alimentar o outro sistema, então você vai criando essas regras, que tomam um tempo, elas são impositivas, obrigatórias, às vezes só faz sentido para a sede, não faz muito sentido gerencial para as pontas, e você fica nesse limiar entre cumprir tarefas gerenciais para você poder ter uma gestão, um melhor controle do órgão central. Mas (...) você quase que cria uma disfunção às vezes no órgão, porque o órgão ele é para a atividade fim, ele não é para esse sistema de gestão. Aí você vai esbarrar em outras coisas. Por exemplo: você cada vez mais tem policiais na área meio, porque você não tem concurso para

administrativos. Então você vai ter cada vez mais policiais em desvio de função. Se você tivesse um corpo administrativo maior, você poderia estar cumprido essas regras de maneira mais confortável. Então eu acho que é esse tensionamento que atrapalha. Não acho que regras por si só atrapalham. São importantes. Mas em alguns momentos você passa por esse tipo de dilema." (P7, líder)

No nível individual, um achado que difere dessa perspectiva das regras como restritivas do desempenho nesta pesquisa está na relação positiva encontrada entre competências de liderança no serviço público voltadas ao cumprimento de regras e o desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade do líder. Os entrevistados trouxeram conteúdos importantes para melhor entender essa relação:

"como a gente trabalha de uma forma que você precisa necessariamente ser muito adaptável, você precisa necessariamente ser muito criativo, porque você lida sempre com questões que não foram, não passaram no radar do planejamento, e você tem que dar solução ali naquele momento, naquela hora, para determinadas coisas. Outra questão também, a gente trabalha sempre com recursos muito exíguos, a gente trabalha com efetivo muito reduzido, então a gente é muito habituado a se adaptar. A gente trabalha em missões temporárias o tempo todo, então hoje eu estou aqui, amanhã eu estou na outra unidade e na outra unidade, é um ambiente completamente diferente, é uma maneira de trabalhar também diferente, porque, apesar de ser um órgão só, é um órgão praticamente continental. Então, tem várias culturas, subculturas dentro desse órgão, e você tem que transitar nessas subculturas. Então eu acho que o policial (...) e o servidor também, administrativo, que trabalha na *Organização B*, nós somos extremamente criativos e somos extremamente adaptativos, mas a gente não desconsidera os cumprimentos (de regras) para atuar dessa forma." (P3, liderada)

"principalmente quando você tem poucos recursos. Quando você tem pouco recurso, seja de qualquer natureza, você tem que tentar pensar fora da caixa. (...) vou dar um exemplo: como não tem concurso para administrativos, a gente teve que fazer pela primeira vez na *Organização B* um edital de recrutamento de servidores de outros órgãos. A gente trouxe servidores de outros órgãos para poder cumprir com os trâmites administrativos. (...) Um exemplo: eu tenho que, de fato, buscar soluções não ortodoxas." (P7, líder)

"eu sei que dentro do órgão existe muito isso, pessoas que são mais atiradas, vamos dizer assim, e elas querem realmente ver resultados bons e querem ir um pouco além, sem descumprir essas regras." (P2, líder)

"aqui dentro do órgão mesmo é tão diverso, as áreas de atuação e necessidades, então, às vezes, nem sempre uma regra geral atende a uma necessidade específica de uma *unidade x*, por

exemplo, que tem um perfil de atendimento com o público a ou o público b, que é diferente de uma outra unidade." (P5, liderado)

Também no nível individual, a relação entre o líder que enfatiza o valor público e o seu desempenho foi comentado pelos entrevistados, líderes e liderados de diferentes unidades da Organização B. O principal ponto destacado pelos respondentes foi o quanto esse comportamento do líder é importante para motivar a equipe:

“não é uma postura homogênea no órgão, mas quando a gente atua ali nessa posição, a gente pensa na melhor entrega para a sociedade, então a gente quer o melhor resultado, porque a gente é cobrado lá de cima também. E além de ser chefe, a gente tem uma chefia que cobra a gente aqueles resultados, então é o foco na entrega à sociedade. É uma questão assim que motiva, que traz assim tipo o motor para a gente continuar atuando de determinada forma.” (P2, líder)

"isso impacta o desempenho da equipe, porque é como você ter que envolver as pessoas em torno de um projeto, de uma proposta. Você tem que deixar claro não só os objetivos, mas você também deixar claro as razões, que sejam as razões republicanas, tipo 'acabar com a corrupção' (...). Eu acho que você gera engajamento, gera propósito, (...) e você consegue extrair mais das pessoas. Ainda mais que no setor público você não tem nada de gestão flexível como no setor privado. Eu não posso chegar e dar aumento, não posso reconhecer de outra forma; (...) a pessoa que trabalhou mais recebe o mesmo salário da colega que trabalhou menos (...)." (P7, líder)

“(...) isso realmente faz com que a equipe trabalhe mais motivada.” (P6, liderada)

"essa questão do valor público mesmo, principalmente para nós servidores, é muito fácil se a gente não for lembrado de tempos em tempos da importância do nosso trabalho, de acabar ficando com um trabalho mecânico, por ser um trabalho que é muito burocrático no geral, assim como um todo, até mesmo na *Organização B*. Então, assim, tem muita burocracia, tem muita papelada, é muita documentação, é muito procedimento. Então assim, se você não atribuir o valor, o trabalho acaba ficando sem propósito. Aí ele fica mecânico. Apenas quando você atribui um valor, um propósito, ele deixa de ser apenas um cumprimento de uma tarefa burocrática, ele passa a ser a entrega de um serviço com impacto positivo. E quando se entende a importância do trabalho, o servidor age até mesmo com mais responsabilidade, mais ética.” (P5, liderado)

Uma das entrevistadas percebe que há um certo descolamento entre o ideal do valor público e a prática da liderança na Organização B, preponderantemente voltada ao alcance de metas e resultados, e ao cumprimento de regras:

"a gente tem essa noção muito forte. Todos tem essa noção muito forte, do valor público, mas eu acredito que isso fica muito no abstrato, muito no ideal, e isso não se traz para a prática. (...) Então eu vejo muito o desempenho da chefia para com o cumprimento de metas, cumprimento

de resultados e cumprimento de regras. E isso tendo uma preponderância, tem uma urgência da chefia em relação a essas questões e isso acaba deixando em segundo plano a questão do valor público. (...) A *Organização B* trabalha muito em cima de resultado e isso é muito imposto e colocado. É uma cultura muito forte essa questão de atingir resultado, de atingir metas. (...) Eu vejo muito uma urgência da administração de trazer soluções do mercado privado para a administração pública e correr muito atrás dessas metas. A gente trabalha no OKR (*objective key results*), que vem também de um de uma teoria de desempenho, de produtividade. E muitas vezes essa questão do valor público fica em segundo plano, porque o chefe se sente impelido a também produzir, porque senão, ele vai ficar mal visto. E isso tem efeito cascata. Vai ter o efeito cascata na equipe, nas pessoas que trabalham com ele.” (P3, liderada)

Em linha com essa avaliação, outro respondente observa que no nível macro, o foco da Organização B está nos resultados, e no nível da relação com a chefia direta, há também o foco voltado às pessoas e ao valor público. Essa perspectiva ressoa com a ideia de que subculturas são encontradas no contexto da administração pública (como a orientada a regras, resultados, inovação ou grupos (visando a colaboração e o bem-estar)) e podem influenciar as percepções sobre o próprio desempenho organizacional (Giacomelli et al., 2024).

“há também essa cobrança por resultados, não diretamente, mas na *Organização B* hoje em dia existe bastante índice (...) que foca essa questão de todas as partes dos serviços públicos que a *Organização B* oferece pro cidadão, (...). Então assim, existem várias métricas dentro da *Organização B* que medem qualidade, tempo (de atendimento do serviço solicitado pelo cidadão) (...) Então, assim, hoje também tem bastante esse foco macro de resultados da *Organização B* como um todo. Mas, assim, eu acho que o chefe entraria junto nisso, na questão, agregando valor público e foco nas pessoas, e a instituição como um todo, que foca mais no resultado, não a chefia direta, mas eu falo lá na cúpula, nesses índices que medem os dados qualitativos e produtivos (...). Todo mês eles disponibilizam esses dados internamente, então tem um ranking ...” (P5, liderado)

Outra respondente destaca que no cotidiano da Organização B, as chefias são muito cobradas e têm que demonstrar prontidão para resolver as urgências e emergências:

“o que é exigido dos chefes? Ele é muito bem cobrado, acompanhado, ele é muito monitorado (...). Existe uma questão muito de urgência e emergência na *Organização B*. Então, situações muito pontuais, quando elas surgem, surgem de forma emergente ou urgente. As chefias elas têm que estar à frente, elas têm que estar atentas para atender de pronto. (...) isso independe do cargo.” (P6, liderada)

Tratando de outra dimensão do construto competências de liderança no serviço público, as percepções dos respondentes quanto ao foco nas pessoas ser uma característica das chefias

na Organização B não são consensuais. Isso confirma que a liderança com foco nas pessoas não faz parte da cultura organizacional mais disseminada, e fica predominantemente no âmbito de ações individuais de determinadas chefias (por isso foi confirmada principalmente como uma preditora de nível menos elevado, individual, em relação a duas dimensões do desempenho do líder):

“eu consigo entender este perfil visto na instituição como designar para resolver questões pontuais, mas não como um perfil desejado *latu sensu*. (...) é para resolver uma questão específica, digamos assim, é como eu percebo.” (P1, líder)

“Nós temos como meta, uma das nossas metas aqui, da *Organização B*, é trazer o servidor para o centro da atenção. E isso é um objetivo estratégico, inclusive, e dentro desse objetivo estratégico, nós temos alguns OKRs de trabalhar, capacitar pessoas para a qualidade de vida no trabalho (...). Então, o que eu vejo é o seguinte: nós temos iniciativas individuais pontuais, que eu acho que ainda não conseguiu furar a bolha da cultura do órgão, no sentido dos líderes entenderem que isso também é uma questão a ser desenvolvida por eles, sabe? Essa liderança mais horizontal, de trazer o subordinado pra motivação, de entender que é uma equipe. Eu ainda não vejo isso aqui dentro. O que você vai ter e o que a gente vê são iniciativas de líderes, do próprio desenvolvimento dessa pessoa, mas não é uma situação institucionalizada, não é uma coisa que é trabalhada de forma institucional para que todos os líderes tenham essa visão...” (P3, liderada)

“(...) na *Organização B*, a chefias que focam nos relacionamentos e investem em um bom relacionamento da equipe são consideradas boas chefias. (...) Elas geralmente são muito bem vistas pelos subordinados, não sei se da mesma forma pelos pares (...)” (P6, liderada)

“quando você trabalha com a equipe, sendo parte dela e não estando acima dela, você consegue ali como se fossem aliados, e as pessoas querem abraçar o seu objetivo junto com você, então os resultados consequentemente, são melhores. A figura do chefe, do superior, da pessoa que está acima, ela não é uma coisa assim muito aceita internamente, eu acho que é de todo mundo – ah, o chefe, o superior, está lá em cima, no pedestal e tal. Então quando não há essa diferença, quando vocês caminham em pé de igualdade, os resultados tendem a ser melhores, porque todos buscam atingir os mesmos objetivos juntos e se esforçam na mesma intensidade. (...) as pessoas, elas têm que vir em primeiro lugar. A motivação, tem que vir em primeiro lugar. E isso tudo tem que caminhar assim, no mesmo degrau, e os resultados eles têm que ser consequência disso. A relação entre liderança e desempenho é exatamente você buscar produzir resultados deixando as pessoas se manifestarem quanto às opiniões, ao que elas acham dos processos, das rotinas, fornecerem opções de mudanças das rotinas para ela se tornarem mais eficientes.” (P2, líder)

Um dos respondentes percebe que valorizar as pessoas da equipe, a escuta às suas demandas, sem ter ferramentas concretas para agir no sentido das mudanças necessárias pode gerar efeitos contrários no desempenho:

“Isso também gera um dilema, dada a falta de ferramentas se você não tiver meios para intervir em determinados problemas, quer dizer, você ouve, faz seu papel de ouvir, mas você não tem ferramentas, você não tem poderes para transformar. Você pode acabar por perder a equipe nesse sentido. (...) enfim, eu acho que que é importante o equilíbrio dos dois: se você ouvir demais, mas não conseguir mudar nada, (...) você está só fazendo a pessoa perder tempo (...).” (P7, líder)

Em síntese, na realidade empírica da Organização B o construto competências de liderança no serviço público, no nível individual, só não foi significativo para o fator restrição ao desempenho. A fala de dois entrevistados ilustra a multidimensionalidade do construto competências de liderança no serviço público, na prática, coerente com a perspectiva trazida nesta pesquisa ao integrar os referenciais de liderança pública (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020) e liderança como foco em pessoas e resultados (Blake & Mouton, 1980; Mourão et al., 2016):

“acho que é tudo, é uma cadeia. Acho que tudo tem que estar trabalhando junto para poder ter os resultados. Se não tem valor público, se não tem foco na pessoa, você pode, se tiver imposição, você pode até ter um resultado no curto prazo, mas isso não vai se estender no longo prazo, porque a equipe vai desmotivar, vai desengajar, vai adoecer, o clima não vai ficar legal. Então, sem foco nas pessoas, sem valor público, você não vai ter resultado. E aquele chefe meio assim que não só dá ordem, mas ele também te inspira, apoia a sua equipe, então assim ele vai criar um ambiente produtivo e (...) saudável, e por consequência vai ter o resultado esperado.” (P5, liderado)

“Antigamente, o chefe era mesmo só uma pessoa que mandava. Então hoje, assim, aos poucos está sendo construído essa visão de liderança que se preocupa também com o bem-estar do servidor. Inclusive na *Organização B* também, hoje/de 2 anos para cá, tem vários programas que focam nas pessoas, na qualidade de saúde mental do servidor e também organizacional, também do ambiente, como é que está o clima organizacional. Então, é o que eu chamo de chefe porta aberta. Então aquele chefe que ele não busca só eficiência e produtividade, mas ele também está preocupado com o bem-estar da equipe, ele tem aquele olhar atento, ele percebe quando você não está produzindo bem/está um pouco diferente ali do seu dia a dia, ele te chama, pergunta “está tudo bem, está acontecendo alguma coisa? Posso te ajudar?”, e a pessoa/você tem essa abertura pra conversar com o chefe sobre questões que tão te afetando o trabalho e vindo da parte pessoal ou até mesmo dentro do clima organizacional, algo que não tá legal, e ele tem essa porta aberta. Isso contribui, fortalece o laço entre colegas e colegas e chefias, e torna o ambiente muito mais humano. E é aquela questão, as pessoas estando se sentindo humanizadas, se sentindo

valorizadas, elas produzem melhor, e aí também vai afetar o valor público e o resultado. Acho que tudo está meio que interligado.” (P5, liderado)

"é aquela questão, se você foca somente nos resultados e aquilo tudo que está envolvido para atingir esses resultados não é levado em consideração no plano acima, (...) em uma escala de importância maior do que os próprios resultados, porque os resultados eles têm que ser consequência da equipe que trabalha junto, tem que ser consequência daquelas cobranças que vem lá de cima aliadas à responsabilidade do chefe de saber passar aquilo para a equipe, de saber motivar a equipe para poder conseguir esses resultados. Então, assim, quando ele foca somente nos resultados, isso se torna uma cobrança. Hoje as pessoas não lidam muito bem com cobranças. Os servidores, eles querem ter liberdade de atuação, eles querem ter opinião, eles querem ter o tempo deles para fazer as coisas. Então, essa questão de imposição que a palavra chefia traz, ela acaba tolhendo ali os resultados nesse sentido, que as pessoas elas não se sentem motivadas, elas se sentem obrigadas e assim, não há um incentivo para produzir aquele resultado. Ou seja, a ênfase em resultado, ela precisa caminhar junto com a valorização das pessoas, com a valorização do valor público, com as outras dimensões do desempenho que a gente comentou antes." (P2, liderada)

Destaca-se também nos resultados da Organização B a confirmação da variável suporte à aprendizagem como preditora do desempenho de líderes, nos níveis mais e menos elevados (grupos e indivíduos). No nível individual, as três dimensões do construto (suporte provido pela unidade de trabalho, pela chefia e pelos colegas) foram significativas (suporte da unidade para o desempenho contextual; suporte da chefia para a avaliação do desempenho; e suporte dos colegas para desempenho adaptativo voltado a competências e criatividade, avaliação do desempenho e desempenho na tarefa). Esses resultados estão em linha com aqueles encontrados em estudos empíricos anteriores, com a ressalva de que naqueles estudos os perfis das amostras foram diferentes (não restritos a líderes): suporte à aprendizagem informal no trabalho pelos gestores foi preditor de desempenho no trabalho na pesquisa de Coelho Junior e colegas (2017); suporte à aprendizagem informal provido por colegas foi preditor de desempenho no estudo de Andrade e Valentini (2020).

As falas dos entrevistados na Organização B revelam como o suporte à aprendizagem informal no trabalho se manifesta no seu cotidiano. No nível individual, a escuta aos liderados mostra um consenso sobre haver o suporte entre colegas, mas nem sempre em relação à chefia:

"Você precisa muito dessa cooperação entre os colegas de trabalho, entre as equipes. (...) a gente tem muito isso forte do saber fazer. E isso é passado de uma forma muito natural entre as pessoas que estão chegando e as pessoas que já têm mais tempo na *Organização B*. E eu vejo também, principalmente de uns tempos para cá, eu observo uma necessidade também. A sensação que eu

tenho às vezes é a gente passou um tempo meio adormecido em questão da aprendizagem, porque a gente já sabia, já era o suficiente. E hoje eu percebo, sei lá, de uns 7, 8 anos para cá, eu percebo essa necessidade. Parece que a gente acordou para estar se estimulando a aprender, para estar o tempo todo promovendo treinamentos. Os treinamentos, é bom explicar que a gente tem a diferença de cursos e treinamentos aqui na *Organização B*. Os cursos são institucionalizados (...), o professor recebe, tem frequência, toda aquela questão de um curso. Os treinamentos, não. Os treinamentos são colegas que têm uma expertise em determinada área, que promovem treinos para outras pessoas, que não gera custo nenhum para administração. Enfim, então é uma coisa muito voluntária do próprio servidor e da própria pessoa que se predispõe a receber o treinamento. E eu vejo um interesse muito grande das unidades de estarem o tempo todo promovendo esses treinamentos em diversas áreas. Não é só operacional, mas é no operacional também, revendo os seus procedimentos de abordagem, de técnicas mesmo, (...), e também trazendo a questão da evidência (...)" (P3, liderada)

“geralmente não tem muito essa questão de competitividade igual às vezes acontece no setor privado, tipo ‘eu sei isso, eu vou guardar essa informação pra mim, e não quero compartilhar pra você, porque eu tenho medo de você pegar minha vaga’. Então aqui a gente tem servidores que são de todos os níveis, desde perfis/pessoas que chegaram agora, outros que são mais antigos ou intermediário, então assim, sempre tem essa troca de conhecimentos, e como as tarefas são bastante dinâmicas, a gama de atuação é muito grande da *Organização B*, (...) então sempre tem demandas (...), você sempre troca (...) informações – ‘lá a gente faz assim’. (...) A gente faz muito aqui troca de experiências, vamos dizer assim, de metodologias, tipo ‘a outra unidade faz dessa maneira e tá dando muito certo lá. Vamos tentar fazer algo parecido aqui.’ A gente está sempre tentando buscar melhorar nesse sentido e trocando informações entre os colegas mesmo. Também com o Teams, essas ferramentas de acessibilidade, às vezes a gente tá assim, ‘tô com um processo aqui, tô com uma dúvida’, aí já olha na hora, ‘eu já peguei um assim também e foi feito dessa maneira’. Então tem muitos repositórios, tem muitas maneiras de tá se ajudando. Além dos cursos, formalmente. A própria chefia também, (...) aquela chefia porta aberta, a gente tem uma segurança, tipo, se a gente tiver inseguro com determinada tarefa, ao invés de ficar/falar ‘eu não sei’, de chegar e falar ‘ó, eu estou com uma dúvida aqui nesse processo, pode me orientar?’, e claramente assim, orienta e fala ‘não, faça assim, assim, assim; não, tranquilo’. Então a gente tem essa facilidade, tem essa abertura. Eu acho que a *Organização B* favorece bastante essa questão de aprendizado, porque não tem como você saber tudo aqui, é muita área de atuação. Então, como também o pessoal roda bastante, uma hora você está aqui neste setor, outra hora você está em outro lugar, então sempre tem uma troca de conhecimento entre os colegas que estão chegando e os que estão saindo daqui e vão para outro local e levam esse conhecimento, e todo mundo acaba aprendendo junto (...)" (P5, liderado)

"o que a gente observa muito aqui (...) é que a gente tem um suporte social muito entre os pares, mas nem sempre a gente tem verticalmente, do chefe. Então, existe essa colaboração mútua entre

os pares, mas não é toda a chefia que está aberta. Já tivemos chefias aqui, por exemplo, que se você pedir para falar, por qualquer motivo, com o diretor, o coordenador, você não vai ter acesso livre, então é mais complicado. (...) Mas, entre os pares, sim, a gente consegue sim ter essa colaboração, esse clima de cooperação entre os pares." (P6, liderada)

No nível de grupos, nesta pesquisa, no contexto da Organização B, o suporte da chefia mostrou favorecer todas as dimensões do desempenho analisadas, com exceção de restrição ao desempenho (relação esta que não foi significativa). Assim, também para a amostra da Organização B a percepção de suporte à aprendizagem informal confirmou-se como uma construção social coletiva e compartilhada pelos indivíduos nas unidades, com efeito direto positivo significativo no desempenho no trabalho, resultado coerente ao encontrado em pesquisa anterior (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b).

Mas, diferente da pesquisa citada (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b), onde os resultados encontrados mostraram que a percepção coletiva de suporte à aprendizagem informal provido pelos colegas predisse desempenho, nesta pesquisa foi o suporte provido pela chefia que se confirmou como preditor no nível mais elevado. Esses resultados no nível de grupos sugerem que o fator cultura organizacional tem influência importante sobre a variável suporte à aprendizagem informal no trabalho, ou seja, a percepção desta variável muda conforme os contextos organizacionais investigados: num determinado contexto foram as percepções compartilhadas de suporte de colegas a preditora e, noutro, as percepções compartilhadas de suporte pelas chefias.

As falas dos entrevistados de diferentes unidades de agrupamento na Organização B confirmam o resultado do suporte das chefias como preditor do desempenho do líder e fornecem elementos que explicam essa relação na sua realidade de trabalho. Três participantes, de diferentes cargos e unidades de trabalho, identificaram a importância das relações de confiança para os cargos de chefias como determinantes dessa relação:

"Eu percebo, embora nem todo mundo admita, por exemplo, que as relações de confiança, que são essas que se dão nessa linha vertical aí das chefias, das designações, elas são muito mais estruturantes do que como o trabalho vai ser desenvolvido, do que as tecnologias advindas dos treinamentos. (...) eu percebo isso, assim, que no discurso, as pessoas vão dizer que é por conta das competências, mas no fim das contas, essas designações são muito mais em função da confiança. (...) o meu chefe, meu superior imediato é alguém que tem uma excelente relação de confiança comigo, eu tenho mais liberdade para executar um modo de gerir pessoas que eu acredite, ainda que ele tenha vindo de desenvolvimento técnico, digamos assim, ou não. Ou do tipo mais ou menos, que quanto mais confiança existe nessa relação interpessoal, mais liberdade o chefe subordinado vai ter para executar as tarefas da maneira que ele entende que deve, que

seriam adequadas. (...) Eu penso que o ponto chave é justamente esse: como se dão as designações?" (P1, líder)

"Acho que é uma organização que ela, vou usar uma palavra simplista, mas ela tem muito a ver com confiança, e confiança, ela reside muito, até muitas vezes, na própria amizade, relacionamento de longo tempo aqui. Aqui não é fácil você desenvolver esse tipo de relação de suporte, e o pior, é fácil perder, porque também é uma organização que tem um grau de desconfiança muito grande nas próprias relações. Assim, até se confiar aqui, leva tempo. Desconfiança aqui, já é uma premissa, e qualquer ruído pode abalar. Então, isso é essencial." (P4, líder)

"no geral esse suporte, ele é um suporte de apoio de equipe. O que eu quero dizer com isso? É a pessoa que a gente costuma dizer que 'a pessoa que te banca'. 'Teu chefe tá te bancando lá', como a gente usa internamente aqui. Então, não significa que o teu chefe te deu um suporte de conhecimento de áreas, de técnicas de gestão ou coisa assim. Ele não é uma referência para você no seu fazer ali. Não necessariamente. Claro, pode até ser, mas ele não é uma referência de conhecimento. Ele é a pessoa que vai te bancar e tá contigo no mesmo barco. É 'tamo junto, vamos lá', ainda que sejam os dois tendo que aprender a função, o que é muito comum.(...) Ele vai aprender a função em que ele está, e ele tá te bancando e você também está aprendendo a função que você tem que desempenhar". (P7, líder)

Mas, para além do fator relações de confiança, há outras práticas encontradas na Organização B que fortalecem essa cultura de suporte das chefias mais altas para com àquelas de outros níveis. Por exemplo:

"essa atual gestão está fazendo uma técnica que eu tô vendo até quase como uma mentoria: os novos servidores que vão assumir o estados, as superintendências regionais nos estados, eles têm escolhido como que a figura de um mentor, que já é um diretor aqui mais antigo, experiente, e ele vai ser meio que um mentor mesmo daquele novo chefe, para tirar dúvidas, para estar sempre em contato. (...) E estão fazendo também um pequeno estágio com todos os diretores aqui. (...) Então é um afinamento de expectativas, é uma oportunidade de passar mensagens claras, até porque vão ser cobrados depois." (P4, líder)

"Você vê colegas assim, que entraram na *Organização B*, tinha um sênior, um servidor mais sênior, e foi seguindo com aquele colega, e foi subindo na carreira, e que guarda a similitude com aquele estilo que ele aprendeu. Então isso é muito comum, o aprendizado aqui ele é muito vivencial mesmo. Eu posso até falar por mim: já tive vários tipos de chefes diferentes, com cada um você vai aprendendo, e normalmente você vai usando mais o estilo ou modelo da influência com a qual você está agora, ou da gestão que você está agora. Essa gestão, ela se diz assim um pouco mais humanista do que a gestão anterior, eles já influenciam um pouco na cultura, já tem programas voltados para a saúde mental do servidor, gerenciamento do estresse, para

combate ao assédio. As outras gestões já eram gestões mais voltadas só para o resultado final mesmo – combater o crime, aquela cultura policial mais robusta; policial não chora, não pode estar estressado, mi mi mi mi. Então, assim, eu acho que toda essa conjuntura vai influenciar. Então, os chefes, eles influenciam muito. Por exemplo, (...) eu vejo muitas qualidades positivas no meu chefe atual. Tem coisas que eu já vou anotando, já vou pegando um pouco para mim também. Por exemplo, ele é muito franco, muito direto e assertivo, então, assim, eu acho interessante, muito sério nas cobranças. Então eu acho que é o principal modelo de aprendizado de liderança aqui hoje é esse, é com o entorno." (P4, líder)

“um exemplo (...), a nossa unidade, ela é muito conhecida pela inovação, muito reconhecida internamente, aqui a nossa diretoria. E eu sentei junto com um colega pra gente identificar quais são os fatores críticos de sucesso disso. Porque a gente trabalha no dia a dia e muitas vezes a gente não para pra colocar isso a termo, pensar ‘por que é que funciona?’, e é para além de um processo bem estruturado. E a gente encontrou algumas características. Uma delas é a criatividade mais a liberdade para a criatividade. Então, quem dá a liberdade é o diretor. Então, se ele nos permite pensar fora da caixa e propor soluções inovadoras, então há essa liberdade.” (P8, líder)

Outros estudos confirmaram suporte das chefias como variável com importante influência sobre o desempenho de gerentes, ainda que não tenham tratado especificamente de suporte à aprendizagem informal nem do contexto da administração pública, e também não tenham trazido a abordagem multinível: no contexto universitário norueguês, estudo qualitativo identificou a importância do suporte fornecido pela liderança imediata para melhorar o desempenho dos gerentes intermediários (Spieler, 2024); no setor de turismo, o suporte da alta gerência confirmou-se como preditor do desempenho dos gerentes de mídia social (Camoiras-Rodríguez & Varela-Neira, 2024). Por sua vez, trazendo a perspectiva multinível e contemplando também gerentes nas suas amostras, outros estudos confirmaram suporte organizacional como preditor de desempenho individual no trabalho: no nível individual (Rêgo, 2019) e no nível de equipes, como percepções compartilhadas (Fogaça et al., 2021). Assim, os resultados desta pesquisa fortalecem as evidências quanto à importância das variáveis de suporte para o desempenho individual no trabalho.

Encerra-se aqui a apresentação e discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa. Em suma, a apresentação dos resultados retratou como foram conduzidos os testes dos modelos multiníveis e os efeitos com significância estatística encontrados para cada um dos contextos empíricos da presente pesquisa. Considerando os resultados dos modelos testados para esses contextos, modelos finais foram apresentados para as diferentes dimensões da variável

desempenho individual no trabalho em foco. Os achados foram aqui sintetizados, discutidos com a literatura e comparados às hipóteses previamente estabelecidas. Para aprofundar a compreensão desses achados nos diferentes contextos, informações obtidas pela análise qualitativa dos dados coletados por entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados das duas organizações complementaram as interpretações. A seguir são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações ao final da elaboração deste estudo trazem as conclusões e contribuições possíveis, e as limitações identificadas. Após a realização desta pesquisa, confirma-se a sua tese de que o desempenho de líderes no trabalho resulta de fatores individuais e de contexto, sendo significativamente influenciado por percepções compartilhadas nos grupos, que geram representações e comportamentos sociais. Avalia-se que o objetivo geral desta pesquisa de doutorado foi realizado: investigar se o desempenho de líderes no trabalho, em distintos contextos laborais, é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, nos níveis individuais e de percepções compartilhadas nos grupos. Para o alcance desse objetivo geral, os quatro objetivos específicos definidos nesta pesquisa foram também realizados:

- Analisar evidências de validade das medidas aplicadas nos diferentes contextos empíricos (organizações A e B).
- Avaliar se a realização de atividades de TD&E oferecidas pelas próprias organizações que foram o *locus* desta pesquisa foi associada à variância significativa na variável critério desempenho do líder no trabalho, comparando os resultados, desta variável, daqueles que realizaram essas atividades com os resultados daqueles que não as realizaram.
- Mensurar o poder preditivo das percepções individuais e coletivas de suporte à aprendizagem informal no trabalho, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação em liderança, e competências de liderança no serviço público, em relação à variável critério desempenho do líder no trabalho.
- Caracterizar a atuação dos líderes nos contextos investigados, identificando os principais elementos que influenciam o seu desempenho.

A realização desses objetivos possibilitou o amadurecimento de algumas conclusões. Os resultados encontrados nesta pesquisa, nos dois contextos empíricos investigados, trazem evidências de que as competências de liderança no serviço público impactam positivamente o desempenho de líderes no nível individual, assim como o suporte à aprendizagem informal no trabalho, no nível de percepções compartilhadas nos grupos. Ao trazer essas evidências convergentes de dois contextos empíricos diferentes, organizações públicas brasileiras de grande amplitude, com atuação em todo o território nacional em áreas distintas (justiça e segurança pública), esta pesquisa: confirma que o diálogo entre diferentes subcampos da

administração pública pode contribuir para a produção de conhecimento sobre liderança no setor público, uma sugestão de Backhaus e Vogel (2022); mostra possível generalização de parte do modelo teórico hipotetizado para o desempenho de líderes neste estudo.

Ademais, nesta pesquisa o construto liderança pública mostrou-se importante para o desempenho dos próprios líderes, tendo sido combinado a estilos de liderança e valor público. Essa abordagem composta está em linha com a sugestão de Backhaus e Vogel (2022) de se procurar investigar o tema liderança no setor público analisando os efeitos combinados de diferentes aspectos da liderança, em vez de focar em estilos específicos, o que não contribui para o amadurecimento deste campo de pesquisa.

Deve-se destacar ainda o fato de que, no contexto empírico das duas organizações onde os dados foram coletados, competências de liderança no serviço público foi confirmada como uma variável de nível mais elevado (de grupos), com exceção da dimensão foco em pessoas na Organização A e foco em valor público na Organização B. Isso sustenta a perspectiva trazida nesta Tese, de competências de liderança no serviço público serem um fenômeno que se manifesta no nível mais elevado, pelo compartilhamento de aspectos relacionados à cultura organizacional (premissas, crenças, valores, normas e comportamentos esperados) (Hirschi & Spurk, 2021a; Kozlowski & Klein, 2000; Schein, 2022) e possíveis trajetórias de formação em liderança semelhantes, tornando-se uma percepção compartilhada nos grupos.

Nesta Tese se considerou que a variável competências de liderança no serviço público pode se manifestar no nível social/contextual, por meio de processo de emersão por composição convergente (Kozlowski & Klein, 2000) ou por consenso direto (Chan, 1998), influenciado por fatores contextuais. Não se identificou na literatura, dentro das delimitações desta pesquisa, outro estudo empírico que tenha feito e confirmado tal problematização multinível para a variável em questão.

E mais, para a amostra da Organização B, diferentes dimensões da variável competências de liderança no serviço público no nível mais elevado confirmaram-se como preditoras do desempenho dos líderes: cumprimento de regras, com sentido negativo para desempenho contextual, e sentido positivo para restrição ao desempenho; foco em pessoas e desempenho (individual e de equipe) em relação negativa com restrição ao desempenho; e foco em accountability em relação negativa com desempenho na tarefa. Esse achado sugere a originalidade e relevância da problematização aqui apresentada, que investigou competências de liderança no serviço público como uma variável que se manifesta no nível de grupos, tem

elementos institucionalizados que caracterizam e diferenciam unidades e subunidades de trabalho dentro da Organização B, e influenciam o desempenho individual dos seus líderes.

Ainda em relação à variável liderança pública, destaca-se o fato das dimensões relativas à governança em rede não terem mostrado significância em nenhum modelo testado para as diferentes dimensões de desempenho, nas amostras das duas organizações. Nisso observa-se um distanciamento dos resultados encontrados face ao quanto essa dimensão vem sendo destacada na literatura sobre administração pública com a Nova Governança Pública (*New Public Governance*). Essa proposta de reforma ou agenda para a administração pública traz para o foco a valorização da colaboração, coprodução e governança em rede, com destaque para o desempenho em liderança (Brasil, 2020; Dunleavy et al., 2006; Knies et al., 2022; Santos & Rover, 2019).

Esse distanciamento é encontrado também em relação às competências definidas como essenciais para as lideranças na Administração Pública Federal Brasileira (Brasil, 2021). E, ainda, em relação ao que a literatura atual sobre liderança pública tem mostrado, destacando a relevância da governança em rede para a efetividade na administração pública (Souza et al., 2024; Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020).

Limitações

Quanto às possíveis limitações, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa algumas delas foram identificadas. Foram elas:

- A baixa participação de respondentes do cargo de procurador ao questionário online durante a coleta de dados na Organização A, o que faz com que os resultados encontrados nesta pesquisa não possam ser considerados representativos desta parte da população.
- Para a amostra da Organização B, em parte dos testes dos modelos multiníveis para desempenho contextual, por falta de tamanho amostral não foi possível testar mais que um efeito randômico de variável preditora de nível individual simultaneamente.
- Os resultados quanto aos efeitos da variável contribuição da aprendizagem formal em liderança promovida pela Organização B para a atuação profissional do líder devem ser considerados com cautela, pois a minoria da amostra realizou efetivamente tais cursos.
- Ademais, para as duas organizações, reitera-se que esta pesquisa investigou possíveis relações entre a aprendizagem formal em liderança, a partir da realização de cursos

ofertados pelas próprias organizações, e o desempenho de líderes no trabalho sem, entretanto, avaliar o impacto desses treinamentos em si.

Respeitadas as suas limitações, almeja-se que esta pesquisa possa contribuir para a teoria e a prática sobre desempenho em liderança na administração pública, ampliando resultados também à sociedade. As contribuições almejadas para esta pesquisa foram divididas em três categorias: teóricas, metodológicas e práticas.

Contribuições teóricas

Esta pesquisa tem o potencial de contribuir para a teoria sobre desempenho de líderes no trabalho, considerando este fenômeno em sua multidimensionalidade e em perspectiva multinível. Poucos estudos são feitos com essa perspectiva, como demonstra a revisão integrativa da literatura apresentada no Capítulo 3. Mais especificamente, esta pesquisa pode contribuir para diminuir a lacuna de investigação sobre o desempenho do próprio líder (Backhaus & Vogel, 2022; Couto et al., 2022).

Deve-se destacar ainda a relevância de ter se considerado variáveis de contexto nesta pesquisa e ter se encontrado evidências sobre a sua influência no desempenho de líderes. Análises que contemplem variáveis de contexto são reconhecidas como necessárias na literatura sobre liderança, mas são uma prática pouco comum nos estudos empíricos (Backhaus & Vogel, 2022). Por exemplo, a revisão de Vogel et al. (2021) sobre desenvolvimento de liderança identificou que ainda que a maioria dos estudos enfatizem vários níveis de análise (micro, meso e macro), os trabalhos mais avançados, com abordagem multinível, são teóricos e não empírico.

A abordagem aplicada nesta pesquisa vai ao encontro também da necessidade de mais estudos sobre liderança na área de administração pública que explicitem aspectos do fenômeno liderança neste contexto (setor público) (Backhaus & Vogel, 2022; Couto et al., 2022; Fonseca et al., 2015; Murphy et al., 2017; Seidle et al., 2016; Tummers & Knies, 2016; Vogel & Masal, 2015). Os resultados encontrados nesta pesquisa, nos dois contextos empíricos investigados, trazem evidências de que as competências de liderança no serviço público impactam positivamente o desempenho de líderes no nível individual, assim como o suporte à aprendizagem informal no trabalho, no nível de percepções compartilhadas nos grupos.

Essas evidências podem contribuir para elucidar que tipo de liderança emerge no setor público e se mostra efetivo neste contexto, uma lacuna identificada por Vogel et al. (2020). Por sua vez, a problematização da possível influência negativa das dimensões cumprimento de regras e accountability sobre o desempenho dos líderes não foi encontrada nos estudos que

apresentaram a medida de liderança pública aplicada nesta pesquisa (Tummers & Knies, 2016; Vogel et al., 2020) e sugerem a validade de mais estudos empíricos que testem essas relações.

Por fim, ter testado e confirmado suporte à aprendizagem informal no trabalho como preditor de desempenho é uma contribuição para a produção de conhecimento sobre essas variáveis, considerando que poucos estudos analisaram essa relação (Andrade & Valentini, 2020; Coelho Junior, 2009; Coelho Junior et al., 2017; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b). A essa possível contribuição se soma o fato da problematização multinível da variável suporte à aprendizagem informal no trabalho feita nesta Tese só ter sido encontrada em uma dessas pesquisas citadas (Coelho Junior, 2009; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011b).

Contribuições metodológicas

Esta Tese traz contribuições metodológicas ao aplicar a modelagem multinível e métodos mistos em estudo sobre desempenho de líderes e seus preditores. Em revisão da literatura sobre desempenho no trabalho com foco nos principais periódicos internacionais das áreas de gestão e psicologia aplicada, no período entre 2006 e 2015, Fogaça et al. (2018) identificaram que poucos estudos utilizaram métodos mistos (6,6%) como estratégia de pesquisa, assim como modelagem multinível (16,2%) para a análise de dados, e sugerem ambas como agenda de pesquisa.

Em relação à pesquisa em liderança, Avolio et al. (2009) já observaram que o campo foi dominado por estudos quantitativos nos últimos cem anos, sendo esperado o maior uso de método misto. Lopes et al. (2020), por sua vez, identificaram a escassez de estudos quantitativos ou mistos sobre competências, valores, papéis, recrutamento e seleção de gestores públicos/lideranças públicas. Assim, constitui uma relevante contribuição desta pesquisa o uso de método misto com triangulação de fontes e métodos para a análise dos resultados, visando ao aprofundamento da sua compreensão.

Merece destaque também enquanto contribuição metodológica a retro tradução e teste de validade de fatores provenientes de duas medidas encontradas na literatura internacional sobre liderança na administração pública (Nguyen et al., 2022; Vogel et al., 2020), assim como a aplicação da medida de desempenho adaptativo de Marques-Quinteiro et al. (2015), a partir da adaptação da sua versão em língua portuguesa de Portugal (Sepriano, 2021). A aplicação dessas medidas para o contexto brasileiro não foi encontrada nos estudos lidos durante a realização desta pesquisa.

Contribuições práticas

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para contextos de trabalho que favoreçam o desempenho de líderes no setor público. Os resultados encontrados para os modelos teóricos multiníveis de predição de desempenho do líder no trabalho testados em duas diferentes organizações de grande porte da Administração Pública Federal Brasileira, com atuação em áreas distintas e que investem na capacitação e no desenvolvimento de seus líderes, possibilita contribuir para as práticas de gestão nessas organizações e em outras. Isso porque esta pesquisa colocou em foco variáveis transversais, comuns a diferentes *locus* organizacionais, que provavelmente se comportarão de forma diferente segundo os próprios contextos envolvidos, mas não deixarão de ser válidas.

Destaca-se que a maior parte dos resultados encontrados, nas duas organizações, permite concluir, em linha com a literatura de TD&E, que a realização de cursos em liderança é uma ação importante, mas não suficiente para assegurar o seu impacto efetivo positivo no desempenho dos líderes. E, em se tratando da oferta de cursos, há evidências já sistematizadas na literatura que podem ser referências importantes para as organizações. Por exemplo, Lacerenza e colegas (2017) encontraram menores resultados de transferência (aplicação prática) para treinamentos online e autoinstrucionais; além disso, as autoras sugerem que para o nível de transferência (comportamento no cargo), o conteúdo de negócios (*hard skills*) deve ser combinado com as *soft skills* nos treinamentos em liderança. O Apêndice L sintetiza algumas das principais referências da literatura sobre a efetividade de treinamentos e pode ser útil para as organizações avaliarem e desenvolverem as suas ações em TD&E.

Sugere-se às organizações que fortaleçam as dimensões de competências de liderança no serviço público na suas culturas e práticas de gestão, principalmente: explicitando às pessoas o valor público do seu trabalho/a contribuição das suas entregas no trabalho para a sociedade; incentivando o cumprimento de regras equilibrado (e não disfuncional, por exagero formalista que não contribui efetivamente para os resultados); a atenção/valorização às pessoas e aos resultados; o acompanhamento e reconhecimento do desempenho individual e de equipes.

Os achados desta pesquisa confirmaram esses fatores como influências positivas sobre o desempenho dos líderes. Sugere-se também que esses temas componham conteúdos de programas de desenvolvimento de liderança nas organizações, que devem oferecer cursos presenciais, híbridos e com proximidade com o dia a dia do trabalho do líder, além de outras estratégias sistemáticas e continuadas de aprendizagem, espaçadas no tempo, como a realização de oficinas com simulações/práticas e mentoria, por exemplo.

Nessa mesma linha, os fatores que caracterizam os ambientes organizacionais como de apoio/de suporte à aprendizagem informal (natural e espontânea) no trabalho devem ser valorizados e incentivados pelas organizações. Os achados desta pesquisa também confirmaram esses fatores como influências positivas sobre o desempenho dos líderes. O contexto pode estimular os indivíduos a interagir e dar suporte uns aos outros, contribuindo para que a aprendizagem seja contínua e rotineira. São exemplos de comportamentos de apoio à aprendizagem no trabalho o esclarecimento de dúvidas, o incentivo à aplicação de conhecimentos, à criatividade, à inovação, à autonomia e à produtividade (Coelho Junior & Mourão, 2011).

Importa às organizações reconhecerem que há no seu interior diferentes contextos de trabalho. Em alguns, os elementos que favorecem o desempenho dos líderes (esses, referidos nos parágrafos anteriores) são mais presentes que em outros. O reconhecimento público e valorização desses ambientes/contextos que favorecem o desempenho pode favorecer uma maior disseminação desse elementos nas práticas organizacionais, contribuindo assim para possíveis mudanças culturais: subculturas facilitadoras do desempenho em liderança podem ganhar mais corpo nas organizações, alterando até mesmo a sua cultura.

Agenda de pesquisa para estudos futuros

Por fim, o processo e os resultados desta pesquisa possibilitam que sejam identificadas algumas sugestões para pesquisas futuras, aqui elencadas:

- O aprimoramento da medida composta e multidimensional de desempenho individual aplicada nesta pesquisa, direcionando-a para líderes, procurando torná-la mais enxuta (com menos itens) e oferecendo versões para auto e heteroavaliação;
- Mais estudos que procurem identificar as variáveis individuais e de contexto que influenciam o desempenho de líderes na administração pública;
- Outros estudos que apliquem a medida composta de competências de liderança no serviço público trazida nesta pesquisa, visando ao seu aprimoramento e contribuindo com mais evidências que permitam caracterizar os preditores do desempenho de líderes nas organizações públicas;
- A análise de efeitos de programas de desenvolvimento de liderança sobre o desempenho de líderes, com medidas repetidas e contemplando outras iniciativas além dos treinamentos;
- Mais estudos com problematização multinível e aplicação de métodos mistos sobre o desempenho de líderes na administração pública;

- A realização de estudos transculturais que analisem suporte à aprendizagem informal e competências de liderança no serviço público como preditores de desempenho de líderes no trabalho.

Encerra-se aqui esta Tese, que buscou contribuir para a produção de conhecimento no campo do Comportamento Organizacional com resultados empíricos que mostraram relações multiníveis imbricadas no desempenho de líderes no contexto da administração pública. A problematização desenvolvida nesta Tese contemplou características próprias da liderança no setor público. Ademais, variáveis individuais e de contexto foram analisadas, possibilitando a identificação de evidências coerentes com a definição multidimensional e multinível do fenômeno desempenho individual no trabalho. Ressalta-se ainda que as variáveis de interesse nesta pesquisa são comuns a diferentes contextos na administração pública, o que possibilita que o modelo multinível hipotetizado nesta pesquisa subsidie análises em outras organizações.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho - IMPACT*. Universidade de Brasília.
- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In José Carlos; Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd ed., pp. 244–284). Artmed.
- Abbad, G., Coelho Junior, F. A., Freitas, I. A. de, & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395–421). Artmed.
- Abbad, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000200003>
- Abbad, G., Sallorenzo, L. H., Coelho Junior, F. A., Zerbini, T., Vasconcelos, L., & Todeschini, K. (2012). Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In G; Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Eds.), *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas* (1st ed., pp. 244–263). Artmed.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-Practice Recommendations for Estimating Cross-Level Interaction Effects Using Multilevel Modeling. In *Journal of Management* (Vol. 39, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206313478188>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Allen, K. E., & Mau, T. A. (2025). Breaking Down Traditional Silos: Leading Organizations from an Interdependent Mindset. *Humanistic Management Journal*, 10(1), 125–139. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00198-4>
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. In *Journal of Management Control* (Vol. 34, Issue 3). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00360-3>

- An, S.-H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589–612.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2012). Public Value Dimensions: Developing and Testing a Multi-Dimensional Classification. *International Journal of Public Administration*, 35(11), 715–728.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2012.670843>
- Andrade, J. M. de, & Laros, J. A. (2007). Fatores associados ao desempenho escolar: estudo multinível com dados do SAEB/2001. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 33–41.
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000100005>
- Andrade, É., & Valentini, F. (2020). Suporte à aprendizagem e desempenho no trabalho: modelo de mediação moderada. *Estudos de Psicologia*, 25(1), 44–56.
<https://doi.org/10.22491/1678-4669.20200005>
- Antonello, C. S. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Alcance*, 12(2), 183–209.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 1).
<https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003.
<https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Balarin, C. S., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20(2), 341–370. <https://doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>
- Bandura, A. (2017). Teoria social cognitiva no contexto cultural. In A. Bandura & R. G. Azzi (Eds.), *Teoria social cognitiva: diversos enfoques* (1st ed., pp. 45–81). Mercado das Letras.
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A Meta-Analytic Review of Transformational Leadership Research in Public Administration. *The American Review of Public*

- Administration*, 55(2), 154–174. <https://doi.org/10.1177/02750740241290810>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bartone, P. T. (2024). Hardiness, leadership style and gender as predictors of leader performance in military academy cadets. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(2), 223–230. <https://doi.org/10.1111/sjop.12969>
- Bastos, A. V. B., & Janissek, J. (2014). Cognições nas organizações de trabalho. In José Carlos Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd ed., pp. 203–243). Artmed.
- Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007>
- Bencker, A., Larsson, G., Fors Brandebo, M., Johnson, U., & Ivarsson, A. (2024). High-level military and sport leaders' everyday challenges and psychological skills: A cross-contextual repeated measures study. *Military Psychology*, 00(00), 1–12. <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2376970>
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. de O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In José Carlos Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd ed., pp. 413–449). Artmed.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (36th ed.). Vozes.
- Bergman, D., Gustafsson-Sendén, M., & Berntson, E. (2021). From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model. *Frontiers in Psychology*, 12(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669905>
- Beuren, I. M., Anzilago, M., & Dal Vesco, D. G. (2018). Efeitos do uso diagnóstico e interativo de medidas de avaliação de desempenho na ambiguidade de papéis e no empoderamento psicológico. *Cuadernos de Administracion*, 31(56), 55–80. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.ucdim>
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(J)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bisht, N. S., & Mahajan, A. (2021). Shared stressors and core self-evaluations: A trait activation perspective on employee performance. *Journal of Business Research*, 131(June 2020), 103–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.053>

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1980). *O Novo Grid Gerencial*. Pioneira.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). Jossey-Bass. Bliese.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Bodla, A. A., Li, Y., Ali, A., & Hernandez Bark, A. S. (2023). Female leaders' social network structures and managerial performance: The moderating effects of promotional orientation and climate for inclusion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 160–170. <https://doi.org/10.1111/sjop.12875>
- Bohlmann, C., van den Bosch, J., & Zacher, H. (2018). The relative importance of employee green behavior for overall job performance ratings: A policy-capturing study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 1002–1008. <https://doi.org/10.1002/csr.1516>
- Botelho, E. de A. (2022). *Resistência à Mudança , Suporte Organizacional , Comprometimento Organizacional e Propriedade Psicológica : um estudo multinível*. Universidade de Brasília.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um Estudo Multinível*. Universidade de Brasília.
- Brandão, H. P. ., Borges-Andrade, J. E., Puente-Palacios, K., & Laros, J. A. (2012). Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(1), 1–22. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000100002>
- Brasil. Ministério da Economia. (2021). *Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021*.
- Brasil. Presidência da República. (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. In *Cadernos Mare*.
- Brasil. Presidência da República. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU* (3rd ed.).

- Bressoux, P., Coustère, P., & Leroy-Audouin, C. (1997). Les modeles multiniveau dans l ' analyse ecologique: le cas de la recherche en education. *Revue Française de Socioogie*, 38(1), 67–96.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cabral, J. R., Horz, V., & Lunardi, M. A. (2024). Sistema de medição de desempenho habilitante: efeito na motivação, nas atitudes gerenciais e no desempenho gerencial. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 258–270. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6436>
- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2021). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(1), 51–59. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12151>
- Calderwood, C., & Gabriel, A. S. (2017). Thriving at school and succeeding at work? A demands-resources view of spillover processes in working students. *Journal of Vocational Behavior*, 103(June 2016), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.010>
- Camoiras-Rodríguez, Z., & Varela-Neira, C. (2024). Social Media Managers' Performance: The Impact of the Work Environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(1), 671–691. <https://doi.org/10.3390/jtaer19010036>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. . Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195–202. <https://doi.org/10.1002/job.82>
- Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *Leadership Quarterly*, 30(3), 335–350. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.12.002>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Md Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections:

- Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26.
<https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Cho, I., Hu, B., & Berry, C. M. (2022). A Matter of When, Not Whether: A Meta-Analysis of Modesty Bias in East Asian Self-Ratings of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 291–306. <https://doi.org/10.1037/apl0001046>
- Coelho Junior, F. A. (2004). *Avaliação de Treinamento a Distância: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho*. Universidade de Brasília.
- Coelho Junior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível*. Universidade de Brasília.
- Coelho Junior, F. A., Abbad, G., & Todeschini, K. C. de L. (2005). Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem em uma instituição bancária. *RPOT*, 5(2), 141–166.
- Coelho Junior, F. A., Abbad, G., & Vasconcelos, L. (2008). Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. *RAC - Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica*, 2(1), 88–104.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008a). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 18(40), 221–234. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2008000200002>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011a). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135–142. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712011000200002>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011b). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 16(2), 111–120. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2011000200001>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008b). Re-validação de Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho. *XXXII Encontro Da ANPAD*, 1–15.
- Coelho Junior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. de C. (2010a). Validação

- Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. *Enanpad*, 1–17.
- Coelho Junior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. de C. (2010b). Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. *XXXIV EnANPAD*, 1–17.
- Coelho Junior, F. A., Hollanda, P. P. T. M. de, Santos, A. P. dos, Couto, F. J., & Faiad, C. (2016). Support to Informal Learning at Work, Individual Performance and Impact of Training in Ampleteness. *International Business Research*, 9(10), 63–74.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p63>
- Coelho Junior, F. A., & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 224–253. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000600010>
- Coelho Junior, F. A., Rodrigues, D. A., Fogaça, N., Teixeira, J. A., & Richter, L. D. D. (2017). Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 90–108.
- Connelly, B. S., Mcabee, S. T., Oh, I., Jung, Y., & Jung, C. (2022). A Multirater Perspective on Personality and Performance: An Empirical Examination of the Trait–Reputation–Identity Model. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1352–1368.
<https://doi.org/10.1037/apl0000732.supp>
- Costa, P. L., Graça, A. M., Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M., Caetano, A., & Passos, A. M. (2013). Multilevel research in the field of organizational behavior: An empirical look at 10 years of theory and research. *SAGE Open*, 3(3), 1–17.
<https://doi.org/10.1177/2158244013498244>
- Couto, F. J. B., Santos, A. P. dos, Coelho Junior, F. A., Marques-Quinteiro, P., & Faiad, C. (2022). How Do the Leadership Styles Impact the Performance of Professional Competences in Brazilian Workers? Identifying mechanisms and contextual variables. *Open Science Journal*, 7(1), 1–19.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P. M., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International*

- Journal of Nursing Studies*, 115, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
- Dalal, R. S., Alaybek, B., & Lievens, F. (2020). Within-Person Job Performance Variability Over Short Timeframes: Theory, Empirical Research, and Practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Daud, S., Wan Hanafi, W. N., & Mohamed Othman, N. (2021). Determinant Factors for Fourth Industrial Revolution (4IR) Leadership Attributes: An Empirical Study from Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(9), 301–311. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no9.0301>
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
- Degenhart, L., Da Silva Zonatto, V. C., & Lavarda, C. E. F. (2022). Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C.-H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A Relational Model of Perceived Overqualification: The Moderating Role of Interpersonal Influence on Social Acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288–3310. <https://doi.org/10.1177/0149206316668237>
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 121–156). Jossey-Bass.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035>
- Dourado, P. C., Gondim, S. M. G., Loiola, E., Ferreira, A. da S. M., & Alberton, G. D.

- (2018). Aprendizagem Individual, Suporte Organizacional E Desempenho Percebido: Um Estudo Com Docentes Universitários. *Educação Em Revista*, 34(0).
<https://doi.org/10.1590/0102-4698178191>
- Duan, W. H., Asif, M., Nik Mahmood, N. H., & Wan Zakaria, W. N. (2023). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, 46(1), 100–115.
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0419>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- ENAP. (2020). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*.
- Enes, Y., Mota, J. C., Lopes, T. F., Vieira, M. B. N., Tonini, R. A., & Coelho Junior, F. . (2024). Portraits of individual performance at work: a systematic review of the high literature. *Manuscrito Submetido Para Publicação*.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Ferrão, M. E. (2003). *Introdução aos modelos de regressão multinível em educação*. Komed.
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (5th ed.). Penso.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2017). *Social cognition: From brains to culture* (3rd ed.).
- Flores, C. L., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., & Martins, M. do C. F. (2018). Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 24(3), 77–101.
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.217.83293>
- Fogaça, N. (2018). *Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho , bem-estar, justiça e suporte organizacional*.
- Fogaça, N., Coelho Junior, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: A multilevel perspective. *Revista de Administracao Mackenzie*, 22(4).

<https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG210108>

- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(October 2017), 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Fuadah, L. L., Safitri, R. H., Yuliani, Y., & Arisman, A. (2020). Determinant Factors' Impact on Managerial Performance through Management Accounting Systems in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 109–117. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.109>
- Gansen-Ammann, D.-N., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blicke, G. (2019). Political Skill and Manager Performance: Exponential and Asymptotic Relationships Due to Differing Levels of Enterprising Job Demands. *Group and Organization Management*, 44(4), 718–744. <https://doi.org/10.1177/1059601117747487>
- Geisinger, K. F. (1994). Cross-Cultural Normative Assessment: Translation and Adaptation Issues Influencing the Normative Interpretation of Assessment Instruments. *Psychological Assessment*, 6(4), 304–312. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.6.4.304>
- Giacomelli, G., Micacchi, M., & Micacchi, L. (2024). Performance shall not live by results alone: organizational subcultures and perceived performance in public administration. *Public Money and Management*, 44(6), 500–514. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2295366>
- Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2019). Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach. *Journal of Business Research*, 101(January), 660–667. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.065>
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2023). Conducting and Evaluating Multilevel Studies: Recommendations, Resources, and a Checklist. *Organizational Research Methods*,

- 26(4), 629–654. <https://doi.org/10.1177/10944281211060712>
- González, R. (2024). The role of norms as a promoter of social change. *Political Psychology*, 455–481. <https://doi.org/10.1111/pops.13025>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018a). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(April 2016), 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018b). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104(July 2017), 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grill, M., Pousette, A., & Björnsdotter, A. (2023). Managerial Behavioral Training For Functional Leadership: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2171174>
- Grodt, J. A. S., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., Piccinin, Y. G., & Bianchi, M. (2023). Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(5). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230285.pt>
- Guang, X., & Charoensukmongkol, P. (2022). The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand. *Asian Business and Management*, 21(1), 106–128. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00112-4>
- Guo, S., Zhan, X., & Ma, J. (2018). Construction of a relational leadership model based on a two-stage least square method and an investigation on the interaction among the factors in the model. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 11(1), 14–30. <https://doi.org/10.4018/IJISSCM.2018010102>
- Hair, J. F., Black, w. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15(4), 515–536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.005>

- Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2022). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—a leadership coaching study. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0036>
- Hamza, F. (2023). Work performance change during the Covid-19 pandemic under risk-as-feelings hypothesis for managers across Europe. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2022-0179>
- Haricharan, S. J. (2022). Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1773>
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021a). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127(December 2020), 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021b). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127(April), 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387–417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hogg, M. A., Rast, D. E., & van Knippenberg, D. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, Research findings, And conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Hopkins, M. M., O’Neil, D. A., Bilimoria, D., & Broadfoot, A. (2021). Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women’s Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684705>
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis: techniques and applications*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hu, J., & Cheung, C. K. J. (2024). Social identity and social integration: a meta-analysis exploring the relationship between social identity and social integration. *Frontiers in Psychology*, 15(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1361163>
- Idrus, A., & Setiyadi, B. (2021). The Effect of Self-Efficacy and Entrepreneurship on Managers’ Professionalism and Performance in Jambi Community Learning Centers. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 31–53. <https://doi.org/10.1002/piq.21341>

- ITC. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests (Second edition)* (2nd ed.).
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2023). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*, 101(2), 500–521. <https://doi.org/10.1111/padm.12801>
- Jawahar, I. M., Mohammed, Z. J., & Schreurs, B. (2022). Effects of financial anxiety and employability on emotional exhaustion and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 137(January 2021), 103761. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103761>
- Jesus, G. R., & Laros, J. A. (2004). Eficácia escolar: Regressão multinível com dados de avaliação em larga escala. *Avaliação Psicológica*, 3(2), 93–106.
- Johnston, A., & Kent, J. L. (2019). The relationship between leadership strengths and job performance of fleet managers. *Transportation Journal*, 58(2), 126–144. <https://doi.org/10.5325/transportationj.58.2.0126>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration and Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Junça-Silva, A., & Mendes, S. (2023). The intersectional effects of motivational and affective factors on managers' performance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 15(4), 1619–1636. <https://doi.org/10.1111/aphw.12458>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1976). *Psicologia Social das Organizações* (2nd ed.). Atlas.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e195446. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.195446>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100.
- Kaya, D. O. (2024). Collective Action as a Precursor to Social Change: Causes, Risks, and

- Consequences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(VIII), 1314–1322. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.808098>
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0035408>
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W. J., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., Hofmann, D. A., James, L. R., Yammarino, F. J., & Bligh, M. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 513–553). Jossey-Bass.
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, December 2020, 1–27. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. *Military Psychology*, 30(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/08995605.2017.1419021>
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2013). Structure and Function of Team Learning Emergence: A Multilevel Empirical Validation. *Journal of Management*, 39(6), 1430–1461. <https://doi.org/10.1177/0149206311419366>
- Kozlowski, S. W. J., Brown, K. G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 157–210). Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Hattrup, K. (1992). A Disagreement About Within-Group Agreement: Disentangling Issues of Consistency Versus Consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161–167. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.161>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Kraiger, K., & Cavanagh, T. M. (2015). Training and Personal Development. In Kurt; Kraiger, J. Passmore, N. R. Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell*

- Handbook of The Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (1st ed., Vol. 01, pp. 227–246). John Wiley & Sons, Ltda.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The Science of Workplace Instruction: Learning and Development Applied to Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 45–72. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>
- Kreft, I., & Leeuw, J. De. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Kuhnert, K. (2018). Leadership Developmental Level and Performance: An Investigation of Gender Differences. *Journal of Adult Development*, 25(3), 160–167. <https://doi.org/10.1007/s10804-017-9281-x>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., Jennings, R. E., Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Jennings, R. E. (2023). *Journal of Applied Psychology The Importance of Leader Recovery for Leader Identity and Behavior*.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 19(3), 159–168. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2014000300001>
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 650–664. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0340>
- Loiola, E., Nérís, J. S., & Bastos, A. V. B. (2011). Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In J. E. Borges-Andrade, G. da S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (2a ed., pp. 114–136). Artmed.
- Lopes, A. V., Pantoja, M. J., Gonçalves, A. de O., & Bilhim, J. A. de F. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 08–

27. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That is Critical Perceptions and Leader-Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2014), 158–178.
- Lunardi, M. A., Da Silva Zonatto, V. C., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(3), 540–562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica*, 58(2), 127–137. <https://doi.org/10.1046/j.0039-0402.2003.00252.x>
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The Job (s) of Management. *Journal of Management*. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? In *Review of Managerial Science* (Vol. 16, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- Marques-Quinteiro, P., Graça, A. M., Coelho, F. A., & Martins, D. (2021). On the Relationship Between Authentic Leadership, Flourishing, and Performance in Healthcare

- Teams: A Job Demands-Resources Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–7.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.692433>
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Cural, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7–8), 339–360. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- Martin, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O., & Thomas, G. (2021). In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. *Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101375>
- Mathieu, J. E., & Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*, 37(2), 610–641.
<https://doi.org/10.1177/0149206310364663>
- Mau, T. A. (2024). Editorial: Public leadership research trajectories: articulating a new agenda. *International Journal of Public Leadership*, 20(1), 7–14.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2024-120>
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006>
- Melo, T. G. de, & Mendonça, H. (2020). Academic procrastination: Relationships with support from the environment and self-leadership. *Paideia*, 30, 1–9.
<https://doi.org/10.1590/1982-4327E3038>
- Minayo, M. C. S., Assis, S. G., & Souza, E. R. (2005). *Avaliação por triangulação de métodos*. Fiocruz.
- Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2021). Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(2), 29–44.
<https://doi.org/10.18359/rfce.4866>
- Moreira, R., Abbad, G., Cualheta, L. P., & Neiva, E. R. (2019). Força Motivacional, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 631–639. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15939>
- Mourão, L. (2018). The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates. In *Leadership* (Vol. 11, p. 13). InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Mourão, L., da Silva Abbad, G., & Legentil, J. (2022). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic. In M. Mohiuddin, B. Khalid, M. S. Al Azad,

- & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World* (pp. 1–21). IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.100634>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293–304.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18(6), 515–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Myers, D. G. (2014). *Psicologia social* (10th ed.). AMGW.
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2022). Learning Statistics with Jamovi. *Learning Statistics with Jamovi: A Tutorial for Psychology Students and Other Beginners*, 1–583.
- Nguyen, T. T., Berman, E. M., Plimmer, G., Samartini, A., Sabharwal, M., & Taylor, J. (2022). Enriching Transactional Leadership with Public Values. *Public Administration Review*, 82(6), 1058–1076. <https://doi.org/10.1111/puar.13495>
- Ni, D., Jiwen Song, L., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, 149(May 2021), 967–982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.055>
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
- Paetzel, D. W., Quast, L. N., Aroonsri, P., Surya, M., & Hart-Mrema, T. S. (2019). Managerial behavior and performance in China, the UK, and the USA. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6), 505–516. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0094>

- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 206–213.
- Pasquali, L. (2013). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação* (5th ed.). Vozes.
- Paterson, L., & Goldstein, H. (1991). New Statistical Methods for Analysing Social Structures: an introduction to multilevel models. *British Educational Research Journal*, 17(4), 387–393. <https://doi.org/10.1080/0141192910170408>
- Paula, A. P. P. de. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 36–49.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>
- Pidd, K. (2004). The impact of workplace support and identity on training transfer: a case study of drug and alcohol safety training in Australia. *International Journal of Training and Development*, 8(4), 274–288. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00214.x>
- Ployhart, R. E., & Hale, D. (2014). The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 145–172. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Puente-Palacios, K. (2008). Equipes de trabalho. In *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 145–160). Artmed.
- Puente-Palacios, K., & Albuquerque, F. J. B. de. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In José Carlos Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd ed., pp. 385–412). Artmed.
- Puente-Palacios, K., & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 369–379.

- Puente-Palacios, K., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 349–361. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008>
- Puente-Palacios, K., Porto, J. B., & Martins, M. do C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 358–366. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível*. Universidade de Brasília.
- Reinhardt, A., & Enke, S. (2020). Successful without profits: personal factors that affect performance in NPOs. *Employee Relations*, 42(5), 1135–1158. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0173>
- Richter, A., Lornudd, C., von Thiele Schwarz, U., Lundmark, R., Mosson, R., Eskner Skoger, U., Hirvikoski, T., & Hasson, H. (2020). Evaluation of iLead, a generic implementation leadership intervention: mixed-method preintervention–postintervention design. *BMJ Open*, 10(1), e033227. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033227>
- Richter, L. (2018). Auto evaluations of distance management training in a federal autarchy. *Revista de Administracao Mackenzie*, 19(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180100>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>

- Santos, R. R., & Rover, S. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 732–752.
<https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>
- Santos, V., Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(85), 29–45.
<https://doi.org/10.1590/1808-057X202010750>
- Scharf, C., & Berntson, E. (2025). Managerial prerequisites – typical work situations for public sector managers and their relationship with well-being and leadership. *Nordic Psychology*, 77(1), 73–92. <https://doi.org/10.1080/19012276.2023.2271173>
- Schein, E. H. (2022). *Cultura organizacional e liderança* (5th ed.). Atlas.
- Schneider, B., Smith, D. B., & Sipe, W. P. (2000). Personnel selection psychology: Multilevel considerations. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 91–120). Jossey-Bass.
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-Costa, C. C. (2021). Reforma Administrativa No Brasil: Passado, Presente E Perspectivas Para O Futuro Frente À Pec 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83), 1–17.
<https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.82430>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Sepriano, S. G. (2021). *O papel moderador das características do trabalho na relação entre o conflito trabalho-família e a performance adaptativa em profissionais de saúde e socorro*. ISPA - Instituto Universitário.
- Shoss, M. K., Su, S., Schlotzhauer, A. E., & Carusone, N. (2023). Working Hard or Hardly Working? An Examination of Job Preservation Responses to Job Insecurity. *Journal of Management*, 49(7), 2387–2414. <https://doi.org/10.1177/01492063221107877>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Simonet, D. V., Tett, R. P., Foster, J., Angelback, A. I., & Bartlett, J. M. (2018). Dark-Side Personality Trait Interactions: Amplifying Negative Predictions of Leadership

- Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 233–250.
<https://doi.org/10.1177/1548051817727703>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253–269.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Soares, S. M. (2020). Avaliação de um programa de treinamento de lideranças: o impacto no trabalho do egresso e resultados na organização. In *Tese não publicada*. Universidade de Brasília.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–26). John Wiley & Sons ,Ltd.
- Souza, M. G. S. de, Oriol, E. de C., & Avellaneda, C. N. (2024). The path ahead for integrative public leadership: a systematic review and call for future research. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2024-0044>
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325. <https://doi.org/10.2307/3069458>
- Spears, R. (2021). Social Influence and Group Identity. *Annual Review of Psychology*, 72, 367–390. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-070620-111818>
- Spector, P. E. (2019). Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Spieler, K. S. (2024). Navigating Autonomy, Competence, and Relatedness: Insights from Middle Managers in Norway. *Administrative Sciences*, 14(5).
<https://doi.org/10.3390/admsci14050102>
- Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2022). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), 313–341. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2020-0957>
- Szymanska, I. I., & Rubin, B. A. (2018). Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 254–281. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0127>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). Using Multivariate Statistics. In *Contemporary*

- Psychology: A Journal of Reviews* (Vol. 28, Issue 8). <https://doi.org/10.1037/022267>
- Tafvelin, S., Hasson, H., Nielsen, K., & von Thiele Schwarz, U. (2021). Integrating a transfer perspective into evaluations of leadership training. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(6), 856–868. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0492>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Traylor, A. M., Reyes, D. L., & Holladay, C. L. (2022). Do we practice what we preach?: the association between Judgements of soft skills and performance evaluations over time. *Current Psychology*, 41(10), 7208–7214. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01276-0>
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (2010th ed.). Cambridge University Press.
- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55(December 2021). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Van Vugt, M., & von Rueden, C. R. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 31(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101404>
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & Fruyt, F. De. (2017). The Too

- Little/Too Much Scale. *Organizational Research Methods*, 20(3), 518–544.
<https://doi.org/10.1177/1094428117706534>
- Verka, S. T., Sabharwal, M., & Hassan, S. (2025). Impact of public leadership on public service motivation and performance in complex environments. *Public Administration and Development*, 45(1), 16–31. <https://doi.org/10.1002/pad.2069>
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Vogel, D., Reuber, A., & Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public leadership. *Public Administration*, 98(4), 958–973. <https://doi.org/10.1111/padm.12665>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *Leadership Quarterly*, 32(5).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Watkins, M. W. (2018). Exploratory Factor Analysis: A Guide to Best Practice. *Journal of Black Psychology*, 44(3), 219–246. <https://doi.org/10.1177/0095798418771807>
- Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(3), 382–400.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0200>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho* (1st ed.). Casa do Psicólogo.
- Zerbini, T., Coelho Junior, F. A., Abbad, G., Mourão, L., Alvim, S., & Loiola, E. (2012). Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In Gardênia; Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Eds.), *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas* (pp. 127–144). Artmed.
- Zhao, Y., Zhang, Z., Lu, Y., & Ding, M. (2023). Standing in others' shoes: The role of leader prosocial motivation in facilitating employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 58–69. <https://doi.org/10.1111/caim.12542>

- Zickar, M. J., & Keith, M. G. (2023). Innovations in Sampling: Improving the Appropriateness and Quality of Samples in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 315–337.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-052946>
- Zonatto, Vinícius Costa da Silva, Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532–549.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>
- Zonatto, Vinicius Costa da Silva, Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

APÊNDICE A

Artigos excluídos da revisão integrativa sobre desempenho de líderes após leitura integral

Metanálises			
Autor	Ano	Título	Justificativa da exclusão
Eagly, A. H.; Makhijani, M. G.; Klonsky, B. G.	1992	Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis	Analizou estudos experimentais, cujos participantes, na sua maioria, eram estudantes de graduação, que recebiam descrições ou observavam encenações de situações de liderança. Dessa forma, o foco desses estudos não foi o desempenho de líderes em si.
Conway, J. M.; Huffcutt, A. I.	1997	Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings	Analizou propriedades psicométricas de avaliações de desempenho no trabalho a partir de fontes múltiplas (subordinados, supervisores, pares e autoavaliações), sem discutir especificamente o desempenho de líderes.
Revisão sistemática			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Schleu, J. E.; Hüffmeier, J.	2021	Simply the best? A systematic literature review on the predictive validity of employee performance for leader performance	i) A pergunta que orientou essa revisão (sobre a validade preditora da promoção meritocrática em relação ao desempenho de líderes) não está alinhada a esta pesquisa. ii) Os estudos empíricos revistos avaliaram desempenho de líderes em contextos predominantemente não convergentes com esta pesquisa, como times esportivos (15, dos 29 estudos revistos), hospitais (5), indústrias (5) e universidades (4). iii) Nesses estudos o desempenho dos líderes foi comumente tratado como variável preditora; o nível de desempenho mais mensurado como variável critério foi o de equipes e, em segundo, o organizacional.
Enstroem, R.; Schmaltz, R.	2023	A Juggler's manifesto: elevating creativity to stay productive amid uncertainty	Apresenta uma síntese da literatura em negócios e psicologia sobre criatividade e um modelo conceitual para identificar elementos potenciais no treinamento e no design curricular para promover a criatividade e a resiliência de gerentes.
Tenschert, J.; Furtner, M.; Peters, M.	2024	The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review	O foco são efeitos de self-leadership (autoliderança) e mindfulness (atenção plena), sem desenvolver/explicitar conceitos, discussão e evidência sobre o desempenho dos líderes. Apenas reporta que self-leadership (autoliderança) e mindfulness (atenção plena) melhoraram o desempenho dos líderes. Mas, o que seria esse desempenho, como foi mensurado, e em quais contextos são questões básicas não exploradas.

Revisões não sistemáticas			
Autor	Ano	Título	Justificativa
McCauley, C. D.; Drath, W. H.; Palus, C. J.; O'Connor, P. M.G.; Baker, B. A.	2006	The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership	Esta revisão enfoca como três frameworks da teoria do desenvolvimento construtivo (cuja base é a teoria construtivista de Piaget) têm sido aplicados na pesquisa sobre liderança e gestão. Assim, o estudo tem o foco nas ordens de desenvolvimento dos indivíduos (dependente, independente, inter-independente), relacionando-as aos estilos de liderança transformacional, transacional e ética.
McCleskey, J.	2014	Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism	O foco desta revisão é o construto inteligência emocional (IE). O trabalho explora a relação entre IE e liderança, discute instrumentos e escalas usados para medir o construto IE e apresenta o debate em torno da IE. Os resultados sugerem que IE afeta a capacidade individual em uma variedade de contextos, incluindo liderança organizacional, mas não traz achados significativos para a discussão do desempenho de líderes.
Estudos empíricos produzidos no Brasil			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Pinho, A. P. M.; Silva, M. R. R.; Souza, M. F. D. R.; Lazaro, J. C.	2021	Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores	A discussão é sobre percepção de inovação gerencial, e não desempenho de líderes/gerencial.
Estudos empíricos produzidos no exterior			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Martinko, M. J.; Randolph-Seng, B.; Shen, W.; Brees, J. R.; Mahoney, K. T.; Kessler, S. R.	2018	An Examination of the Influence of Implicit Theories, Attribution Styles, and Performance Cues on Questionnaire Measures of Leadership	É um estudo experimental no qual o desempenho em liderança foi uma variável de manipulação e parte dos respondentes foram estudantes universitários. Assim, o estudo não se baseia em dados reais de contextos de trabalho.
De Haan, E.; Gray, D. E.; Bonneywell, S.	2019	Executive Coaching Outcome Research in a Field Setting: A Near-Randomized Controlled Trial Study in a Global Healthcare Corporation	Não avalia o desempenho no trabalho do líder, mas sim a eficácia de programas de coaching, com os seguintes itens: O resultado dos meus objetivos de coaching até agora: (1) tive sucesso em criar um espaço reflexivo para mim; (2) tive sucesso em criar novos insights para mim; (3) através do (preparação para) coaching, envolvi-me com sucesso em novas ações ou comportamentos; (4) eu consideraria esta jornada de coaching um sucesso.
Shuck, B.; Alagaraja, M.; Immekus, J.; Cumberland, D.; Honeycutt-Elliott, M.	2019	Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development	Trata de desempenho organizacional, e não do líder.

Estudos empíricos produzidos no exterior			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Rauh, J.	2020	Unethical Behavior's Moderating Effect on Managerial and Organizational Outcomes: Evidence from Public Hospitals	Não discute liderança; trata de desempenho gerencial no contexto hospitalar, a partir de resultados relativos à eficiência hospitalar (dados secundários).
Reid, A; Cook, J; Viedge, C; Scheepers, C. B.	2020	Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching	É um estudo teórico que não trata do desempenho em liderança/desempenho de líderes, mas que explora o valor complementar do ensino e do coaching na educação executiva.
Chatterjee, D.; Poovathingal, J.	2020	MBA education: new insights on enablers of managerial performance	Analisa fatores que influenciam o desempenho gerencial de estudante de MBA, a partir da opinião de especialistas, mas sem coletar e analisar dados de desempenho no trabalho.
Daud, S.; Hanafi, W.N. W.; Othman, N. M.	2021	Determinant Factors for Fourth Industrial Revolution (4IR) Leadership Attributes: An Empirical Study from Malaysia	Não discute o desempenho de líderes; se limita a sugerir que "a validação da (medida do estilo) liderança 4IR pode fornecer implicações preditoras na melhoria do desempenho dos líderes"; o foco do artigo para discutir a liderança na 4a Revolução Industrial é o setor de indústrias.
Wang, J. M.; Reilly, C. V; Fatema, K.	2022	Gender Bias, Institutional Predicaments and Innovativeness of Female CEOs in China	A variável de interesse não é desempenho no trabalho, mas inovação no nível organizacional.
Lestari, P.; Pratiwi, U.; Irianto, B. S.	2023	The moderating effects of gender on managerial performance assessment and dysfunctional behaviour: Evidence from Indonesia	A avaliação de desempenho gerencial de gestores de bancos é variável preditora de comportamento disfuncional em contabilidade; a forma como desempenho gerencial foi medido não é clara.
Shapiro, J.	2023	Burning bright or burning out: a qualitative investigation of leader vitality	Trata-se de um estudo qualitativo que não analisa desempenho de líderes, mas sim a variável vitalidade do líder, com o objetivo de responder a 3 perguntas: o que drena a vitalidade, o que a promove e como os líderes a utilizam de forma mais eficaz para os seguidores?
Thomas, J. P.; Asha, K.; Shaju, G. M.	2024	The impact of emotional intelligence on managerial performance and organizational commitment of bank managers: a study in Tamil Nadu, India	Não mensurou desempenho gerencial, o que faz esse estudo ter um método muito frágil.
Eferakeya, I.; Edgars, P.	2024	Participative Budgeting, Organizational Commitment and Managerial Performance: Evidence from Nigeria	Mensura e analisa efeitos sobre a variável critério desempenho gerencial em atividades orçamentárias, sem especificar a origem dos itens aplicados (que parecem ter sido desenvolvidos no estudo, mas isso não é explicitado, o que mostra a sua fragilidade metodológica).

Estudos empíricos produzidos no exterior			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Cao, Q.; Swain, A. K.; Sirisomboonsuk, P.; Gu, V. C.	2024	Effects of Authentic Leadership, Behavioral Integrity, and Project Governance on Project Performance	O foco é desempenho de equipes em gestão de projetos, e não desempenho do líder no trabalho. A autenticidade e a integridade comportamental do gerente de projetos são analisadas como preditoras.
Stefan, A. D.; Virga, D.	2024	Self-Leadership, Performance, and Life-Satisfaction: The Mediation Role of Flow at Work in a Three-Wave Study	A amostra é de empregados/funcionários, sem fazer referência a líderes/gestores/gerentes.
Curtis, G. J.; Douglas, H. E.	2024	Intuiting or rationalising self-other agreement in leadership?	O estudo examinou se a extensão da preferência dos líderes por pensamento intuitivo e racional previu a concordância entre auto e heteroavaliação de liderança transformacional.
Kwan, C. K.; Ling, H. W. H.; Shum, M. H. Y.; Wong, KTW	2024	Challenges encountered by nonprofit employees during the COVID-19 crisis: A mirror reflecting nonprofit leaders' performance	O estudo explora expectativas e frustrações dos funcionários de organizações sem fins lucrativos em relação aos seus líderes, no contexto da pandemia.
Ren, S.; Mawritz, M.B.; Greenbaum, R.L.; Babalola, M.T.; Wang, Z.N.	2024	Does Competitive Action Intensity Influence Team Performance via Leader Bottom-Line Mentality? A Social Information Processing Perspective	O estudo examina a relação entre estratégias de liderança focadas em desempenho de vendas e as implicações disso no comportamento pró-ambiental, no nível de equipes, no contexto de uma grande indústria farmacêutica. Ou seja, o modelo teórico e a discussão é sobre desempenho de equipes de vendas.
Seyama-Mokhaneli, S.; Belang, T.	2024	Decolonial identities in the leadership coaching space: against neoliberal leader identity regulation	Com a perspectiva decolonial, o estudo apresenta elementos reflexivos sobre processos de coaching em liderança, no sentido de questionar a "liderança dominante do grande homem branco nas organizações".
Bachmann, R.; Scheel, T.; Kerschreiter, R.	2024	Change Credit: The Compensatory Effects of Leader Group Prototypicality and Organizational Identity Strength in Organizational Change	O estudo discute se a identidade social compartilhada entre o grupo e o líder em processos de mudança influenciam o suporte percebido pelo líder.
Gjerde, S.; Alvesson, M.	2025	Living the Janus Face: The Promise and Perils of Role-Distancing for Middle Managers	O estudo analisa efeitos do distanciamento de papéis pelos gerentes médios, sem discutir sobre o desempenho desses gerentes. Foram suas perguntas de pesquisa: (1) Qual é o significado do distanciamento de papéis para gerentes de nível médio nas profissões, ou seja, por que eles fazem isso? (2) Como o distanciamento de papéis se desenvolve a partir de um lugar no meio, com públicos diferentes. (3) Por que o distanciamento de papéis pode sair pela culatra para gerentes de nível médio no longo prazo.

Estudos empíricos produzidos no exterior			
Autor	Ano	Título	Justificativa
Schlegel, K.; de Jong, M.; Boros, S.	2025	Conflict management 101: how emotional intelligence can make or break a manager	O foco é inteligência emocional. Além disso, o estudo se baseia num exercício simulado entre alunos num curso de MBA, e não em condições laborais reais.

APÊNDICE B

Artigos incluídos na revisão integrativa sobre desempenho de líderes no trabalho

Estudos empíricos produzidos no Brasil				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Beuren, I. M.; Anzilago, M.; Vesco, D. G. D.	2018	Efeitos do uso diagnóstico e interativo de medidas de avaliação de desempenho na ambiguidade de papéis e no empoderamento psicológico	Cuadernos de Administración	Verificar a associação do uso diagnóstico e interativo de medidas de avaliação de desempenho com a diminuição da ambiguidade de papéis e o aumento do empoderamento psicológico de gestores.
Zonatto, V. C. S.; Weber, A.; Nascimento, J. C.	2019	Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial	RAC – Revista de Administração Contemporânea	Avaliar, junto a gestores de organizações industriais brasileiras, os efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, no estresse ocupacional e no desempenho gerencial.
Lunardi, M. A; Zonatto, V. C. D; Nascimento, J. C.	2019	Effects of Job Involvement, Managerial Attitude and Information Sharing on Controllers Performance in the Budgetary Context	RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Investigar os efeitos intervenientes do envolvimento com o trabalho, das atitudes gerenciais e do compartilhamento de informações na relação entre a participação orçamentária e o desempenho gerencial de controllers de empresas que operam no Brasil.
Zonatto, V. C. D; Nascimento, J.C; Lunardi, M. A; Degenhart, L.	2020	Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance	RAC – Revista de Administração Contemporânea	Investigar os efeitos da participação orçamentária nas atitudes gerenciais, satisfação no trabalho e no desempenho gerencial de controllers de empresas brasileiras.
Lunardi, M. A; Zonatto, V. C. D; Nascimento, J.C;	2020	Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial	Revista Contabilidade & Finanças - USP	Analisar os efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informações verticais no processo orçamentário e na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.
Monteiro, J. J.; Lunkesb, R. J.; Schnorrenberger, D.	2021	Relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho dos gerentes de empresas familiares	Revista Facultad de Ciencias Económicas	Analisar a relação entre controles formais e informais, identificação organizacional e desempenho gerencial em empresas familiares brasileiras

Santos, V.; Beuren, I. M.; Marques, L.	2021	Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial	Revista Contabilidade & Finanças - USP	Analisar os reflexos do desenho e uso justos do processo orçamentário, sob as perspectivas de justiça formal e informal, nos julgamentos de justiça, na participação orçamentária e no desempenho gerencial.
Kaveski, I. D. S.; Beuren, I. M.; Gomes, T.; Lavarda, C. E. F.	2021	Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional	BBR – Brazilian Business Review	Avaliar a influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional.
Kaveski, I. D. S.; Beuren, I. M.	2022	Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares	Revista de Contabilidade e Organizações	Analisar a influência do comportamento stewardship dos gestores não familiares no desempenho gerencial em empresas familiares.
Machado, F. S.; Zonatto, V. C. S.; Degenhart, L.; Kieling, D. L.; Bianchi, M.	2022	Enabling Cognitive Effects of Vertical Information Sharing on Psychological Capital, Managerial Attitudes, and Performance	BAR – Brazilian Administration Review	Analisar os efeitos cognitivos facilitadores do compartilhamento vertical de informações sobre o capital psicológico, atitudes e desempenho gerencial dos profissionais controllers.
Degenhart, L.; Zonatto, V. C. S.; Lavarda, C. E. F.	2022	Efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho	Revista Contabilidade & Finanças - USP	Analisar os efeitos do capital psicológico e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial em atividades orçamentárias.
Grodt, J. A., Zonatto, V., Degenhart, L., Piccinin, Y. G., & Bianchi, M.	2023	Efeitos da resiliência e atitudes gerenciais na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.	RAM. Revista de Administração Mackenzie	Analisar os efeitos da resiliência psicológica e das atitudes gerenciais (envolvimento no trabalho e comprometimento com as metas orçamentárias) na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.
Cabral, JR; Horz, V; Lunardi, MA	2024	Sistema de medição de desempenho habilitante: efeito na motivação, nas atitudes gerenciais e no desempenho gerencial	Estudios Gerenciales	Analisar o efeito do PMS (<i>performance measurement system</i>) habilitante na motivação e nas atitudes gerenciais seus reflexos no desempenho gerencial.

Estudos empíricos produzidos no exterior				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Weber, T. J.; Sadri, G.; Gentry, W. A.	2018	Examining diversity beliefs and leader performance across cultures	Cross Cultural and Strategic Management	Observar as percepções dos subordinados sobre as crenças sobre diversidade do líder e como isso se relaciona com o seu desempenho.
Guo, S. B.; Zhan, X. L.; Ma, J. H.	2018	Construction of a Relational Leadership Model Based on a Two-Stage Least Square Method and an Investigation on the Interaction Among the Factors in the Model	International Journal of Information Systems and Supply Chain Management	Apresentar e testar um modelo de liderança relacional dinâmico, com interações entre as variáveis (liderança, seguidores, troca líder-membro (LMX), situação de liderança e desempenho de liderança).
Szymanska, I. I.; Rubin, B. A.	2018	Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership	Gender in Management: An International Journal	Investigar as diferenças nas avaliações de desempenho no trabalho entre gestores e gestoras pelos seus chefes imediatos e pares.
Kuhnert, K.	2018	Leadership Developmental Level and Performance: An Investigation of Gender Differences	Journal of Adult Development	Investigar a capacidade preditora dos Níveis de Desenvolvimento da Liderança (Teoria Construtiva/Desenvolvimentista) em um modelo de desempenho de líderes; investigar possíveis razões pelas quais o gênero influencia a capacidade preditora do Nível de Desenvolvimento da Liderança sobre o desempenho do líder.
Lippincott, M.	2018	Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness	Leadership & Organization Development Journal	Apresentar resultados que ajudem a esclarecer o processo de desenvolvimento comportamental pela atenção plena (mindfulness) que pode estar envolvido na maior efetividade da liderança.
Simonet, D. V.; Tett, R. P.; Foster, J.; Angelback, A. I.; Bartlett, J.M.	2018	Dark-Side Personality Trait Interactions: Amplifying Negative Predictions of Leadership Performance	Journal of Leadership & Organizational Studies	Avaliar as interações entre características disfuncionais específicas para prever o desempenho do líder em quatro amostras de organizações independentes.
Koh, C. B.; O'Higgins, E.	2018	Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context	Military Psychology	Investigar a associação entre inteligência emocional e efetividade da liderança (percebida e real).
Gansen-Amman, D. N.; Meurs, J. A.; Wihler, A.; Blickle, G.	2019	Political Skill and Manager Performance: Exponential and Asymptotic Relationships Due to	Group and Organization Management	Investigar se a relação habilidade política-desempenho do gestor varia como uma função não linear de diferentes níveis de demandas de trabalho empreendedoras.

Differing Levels of
Enterprising Job
Demands

Estudos empíricos produzidos no exterior

Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Johnston, A.; Kent, J. L.	2019	The Relationship between Leadership Strengths and Job Performance of Fleet Managers	Transportation Journal	Verificar se há uma relação entre os resultados na avaliação pré-emprego de gerentes de frota de uma grande empresa de transporte rodoviário, usando os cinco principais traços de liderança da avaliação Clifton StrengthsFinder®, e o desempenho no trabalho.
Paetzel, D. W.; Quast, L. N.; Aroonsri, P.; Surya, M.; Hart-Mrema, T. S	2019	Managerial behavior and performance in China, the UK, and the USA	European Journal of Training and Development	Determinar quais comportamentos gerenciais estavam associados ao alto desempenho no trabalho gerencial em três países selecionados (China, Reino Unido e EUA) e comparar os resultados de cada país para identificar comportamentos que eram exclusivos de um país e aqueles que eram recorrentes em vários países.
Gonzalez-Cruz, T. F.; Botella-Carrubi, D.; Martinez- Fuentes, C. M.	2019	Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach	Journal of Business Research	Identificar a combinação de circunstâncias e estilos de liderança (transformacional ou transacional) que estão presentes quando os seguidores relatam a efetividade da liderança, o esforço extra dos seguidores e a satisfação com o líder.
Fuadah, L. L.; Safitri, R. H.; Yuliani, Y.; Arisman, A.	2020	Determinant Factors' Impact on Managerial Performance through Management Accounting Systems in Indonesia	Journal of Asian Finance Economics and Business	Investigar como variáveis contextuais, como participação orçamentária, estilo de gestão e descentralização no sistema de contabilidade gerencial, afetam o desempenho gerencial em hospitais em South Sumatera, Palembang, Indonésia.
Reinhardt, A.; Enke, S.	2020	Successful without profits: personal factors that affect performance in NPOs	Employee Relations	Explorar os fatores pessoais que podem ser relevantes para o desempenho individual e a inovação dos gestores em organizações sem fins lucrativos.
Bergman, D.; Gustafsson- Senden, M.; Berntson, E.	2021	From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the	Frontiers in Psychology	Examinar a associação entre autoeficácia de liderança e o modelo de liderança desenvolvimentista,

		Developmental Leadership Model		compreendendo como o treinamento de liderança se transfere para facetas da liderança desenvolvimentista.
Estudos empíricos produzidos no exterior				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Hopkins, M. M.; O'Neil, D. A.; Bilimoria, D.; Broadfoot, A.	2021	Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership	Frontiers in Psychology	Investigar se as mulheres líderes continuam a enfrentar preconceitos dadas as normas e expectativas de como as mulheres devem se comportar em cargos de liderança sênior, ou se as mulheres obtêm vantagens devido ao alinhamento dos comportamentos que lhes são atribuídos às conceitualizações mais modernas de liderança eficaz.
Idrus, A.; Setiyadi, B.	2021	The Effect of Self-Efficacy and Entrepreneurship on Managers' Professionalism and Performance in Jambi Community Learning Centers	Performance Improvement Quarterly	Revelar e descrever o desempenho dos gestores de centros de aprendizagem comunitários, medido pela autoeficácia, empreendedorismo e profissionalismo.
van der Hauwaert, E.; Hoozee, S.; Maussen, S.; Bruggeman, W.	2022	The impact of enabling performance measurement on managers autonomous work motivation and performance	Management Accounting Research	Examinar se um sistema de medição de desempenho percebido como facilitador melhora o desempenho gerencial e, em particular, se a motivação para o trabalho autônomo tem efeito mediador nessa relação através da satisfação das necessidades psicológicas.
Haricharan, S. J.	2022	Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence?	SA Journal of Human Resource Management	Examinar as relações entre as competências de Inteligência Emocional e o desempenho de liderança dos gestores executivos no serviço público sul-africano.
Halliwell, P.; Mitchell, R.; Boyle, B.	2022	Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour – a leadership coaching study	Leadership & Organization Development Journal	Investigar as interrelações entre inteligência emocional aprimorada, autoeficácia de liderança e comportamento de liderança orientado a tarefas após participação em coaching de liderança.

Su, S. X.; Baird, K.; Nuhu, N.	2022	Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness	Meditari Accountancy Research	Examinar o papel mediador da justiça do sistema de avaliação de desempenho na associação entre a controlabilidade de medidas financeiras e não financeiras e o desempenho gerencial.
Estudos empíricos produzidos no exterior				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Traylor, A. M.; Reyes, D. L.; Holladay, C. L.	2022	Do we practice what we preach? The association between judgements of soft skills and performance evaluations over time	Current Psychology	Testar se as soft skills predisseram o desempenho do líder acima e além das hard skills nos últimos anos.
Guang, X. Y.; Charoensukmon gkol, P.	2022	The effects of cultural intelligence on leadership performance among Chinese expatriates working in Thailand	Asian Business & Management	Investigar os efeitos da inteligência cultural de expatriados chineses no suporte pelo supervisor, na percepção da eficácia da liderança e no comprometimento dos subordinados (tailandeses).
Riyadh, H. A.; Nugraheni, F. R.; Ahmed, M. G.	2023	Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable	Cogent Business & Management	Examinar o impacto das variáveis independentes participação orçamentária e estilo de liderança no desempenho gerencial, mediado pelo comprometimento organizacional.
Hamza, F.	2023	Work performance change during the Covid-19 pandemic under risk-as-feelings hypothesis for managers across Europe	EuroMed Journal of Business	Analisar a percepção de risco à saúde ocupacional e os sentimentos e estados emocionais resultantes (como irritabilidade e mudança de comprometimento), os efeitos da renda e outras variáveis organizacionais e pessoais como estressores de desempenho
Grill, M.; Pousette, A.; Bjornsdotter, A.	2023	Managerial Behavioral Training for Functional Leadership: A Randomized Controlled Trial	Journal of Organizational Behavior Management	Desenvolver e testar um treinamento de liderança baseado em princípios comportamentais (estabelecimento de metas, feedback de desempenho, feedback de desempenho baseado em valor e escuta consequente).
Zhao, Y. M.; Zhang, Z. T.; Lu, Y.; Ding, M. Z.	2023	Standing in others' shoes: The role of leader prosocial motivation in facilitating employee creativity	Creativity and Innovation Management	Examinar o efeito da motivação pró-social do líder na criatividade dos funcionários, investigando o papel mediador da tomada de perspectiva dos funcionários e o

				papel moderador do desempenho do líder.
Bodla, A. A.; Li, Y.; Ali, A.; Bark, A. S. H.	2023	Female leaders' social network structures and managerial performance: The moderating effects of promotional orientation and climate for inclusion	Scandinavian Journal of Psychology	Examinar o efeito da centralidade das líderes femininas no seu desempenho gerencial e como este relacionamento é moderado pelo seu foco regulatório e pelo clima de inclusão no local de trabalho.
Estudos empíricos produzidos no exterior				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Duan, W. H.; Asif, M.; Mahmood, N. H. N.; Zakaria, W. N. W.	2023	Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture	Management Research Review	Explorar o efeito mediador da cultura organizacional na influência da inteligência emocional na liderança de alto desempenho de mulheres líderes chinesas.
Alves, I.; Lourenco, S. M.	2023	An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance	Journal of Management Control	Explorar a interação entre diferentes tipos de incentivos (monetários, não monetários e benefícios) e desempenho gerencial.
Junça-Silva, A.; Mendes, S.	2023	The intersectional effects of motivational and affective factors on managers' performance	Applied Psychology-Health And Well Being	Analisar o papel da qualidade do sono diário como um impulsionador dos recursos autorregulatórios e, consequentemente, do desempenho contextual e de tarefas.
Lanaj, K.; Gabriel, A. S.; Jennings, R. E.	2023	The Importance of Leader Recovery for Leader Identity and Behavior	Journal of Applied Psychology	Investigar as implicações do distanciamento psicológico e da ruminação focada no afeto para a identidade do líder e seu desempenho no dia a dia no trabalho.
Spieler, K. S.	2024	Navigating Autonomy, Competence, and Relatedness: Insights from Middle Managers in Norway	Administrative Sciences	Investigar experiências de autonomia, competência e relacionamento entre gerentes intermediários que atuam como chefes de departamentos na Universidade e Faculdade Universitária da Noruega.
Camoiras-Rodríguez, Z.; Varela-Neira, C.	2024	Social Media Managers' Performance: The Impact of the Work Environment	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	Analisar como o ambiente de trabalho afeta os gerentes de mídia social prosperando no trabalho e no desempenho das tarefas.
Bartone, P. T.	2024	Hardiness, leadership style and gender as predictors of leader performance in military academy cadets	Scandinavian Journal of Psychology	Analisar a robustez da personalidade e os estilos de liderança transformacional e transacional como preditores de desempenho de líderes. Além disso,

				os efeitos potenciais do gênero são examinados.
Bencker, A.; Larsson, G.; Brandebo, M.F.; Johnson, U.; Ivarsson, A.	2024	High-level military and sport leaders' everyday challenges and psychological skills: A cross-contextual repeated measures study	Military Psychology	Investigar como as condições exigentes vivenciadas se relacionaram com desempenho de liderança autoavaliado e com indicadores de saúde mental entre líderes militares e esportivos de alto nível e se a aplicação de habilidades psicológicas por esses líderes moderou essas relações.
Estudos empíricos produzidos no exterior				
Autor	Ano	Título	Periódico	Objetivo
Scharf, C.; Berntson, E.	2025	Managerial prerequisites - typical work situations for public sector managers and their relationship with well-being and leadership	Nordic Psychology	Investigar a variabilidade em situações de trabalho entre gerentes do setor público sueco e como isso se relacionou a diferenças em estresse, saúde prejudicada, engajamento no trabalho e desempenho de liderança

APÊNDICE C

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com líderes que realizaram atividades de TD&E em liderança oferecidas pela Organização A e que participaram da criação do PDG/PDL

Sobre o PDG/PDL:

1. Qual foi a origem do PDG/PDL?
2. Houve avaliação de necessidades de treinamento para o programa? Como ela foi feita?
3. Qual é a relação entre os conteúdos trabalhados nos cursos e as situações que as chefias, as lideranças da Organização A enfrentam no seu cotidiano de trabalho?
4. Qual é o método empregado nos cursos? Os cursos trabalham com informações, demonstrações e práticas?
5. Os instrutores são internos ou externos à Organização?

Sobre os resultados quantitativos da pesquisa:

6. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho contextual (para além das tarefas atribuídas ao cargo) e relacional das chefias é influenciado pela cultura de suporte⁴, de apoio à aprendizagem no dia a dia do trabalho das unidades/setores da Organização A. Isso faz sentido para você? Se sim, você pode exemplificar como isso acontece na prática?
7. Você avalia que as atividades de desenvolvimento em liderança oferecidas no Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL, antes chamado de PDG) da Organização A ajudam as chefias/líderes a terem um melhor desempenho?
8. Na sua avaliação, qual a contribuição das atividades de desenvolvimento em liderança oferecidas pela Organização A, no seu PDL, para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?

⁴ **Suporte à aprendizagem:** percepção do indivíduo sobre o suporte provido por seu pares, colegas e chefias tanto à aquisição informal de conhecimentos e habilidades quanto à sua aplicação às tarefas e rotinas organizacionais (Coelho Junior, 2009, p. 80). Exemplos de variáveis: autonomia para agir sem consultar o chefe, para organizar o trabalho; liberdade para expressar o que pensa; tempo para buscar novas formas de fazer o trabalho; valorização de novas ideias; ambiente de respeito mútuo; autonomia para questionar ordens; compartilhamento de informações do trabalho; abertura a crítica.

9. Pensando nas atividades do PDL que você concluiu, você percebe alguma que tenha sido mais importante, mais efetiva para a sua atuação em liderança? Qual? Por quê?
10. Como você avalia a contribuição da sua aprendizagem natural, no cotidiano de trabalho (e não por ações educativas formais), para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?

APÊNDICE D

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com líderes que realizaram atividades de TD&E em liderança oferecidas pela Organização A

1. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho contextual (para além das tarefas atribuídas ao cargo) e relacional das chefias é influenciado pela cultura de suporte⁵, de apoio à aprendizagem no dia a dia do trabalho das unidades/setores da Organização A. Isso faz sentido para você? Se sim, você pode exemplificar como isso acontece na prática?
2. Você avalia que as atividades de desenvolvimento em liderança oferecidas no Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL, antes chamado de PDG), da Organização A, ajudam as chefias/líderes a terem um melhor desempenho?
3. Na sua avaliação, qual a contribuição das atividades de desenvolvimento em liderança oferecidas pela Organização A, no seu PDL, para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?
4. Pensando nas atividades do PDL que você concluiu, você percebe alguma que tenha sido mais importante, mais efetiva para a sua atuação em liderança? Qual? Por quê?
5. E como você avalia a contribuição da sua aprendizagem natural, no cotidiano de trabalho (e não por ações educativas formais), para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?

⁵ **Suporte à aprendizagem:** percepção do indivíduo sobre o suporte provido por seu pares, colegas e chefias tanto à aquisição informal de conhecimentos e habilidades quanto à sua aplicação às tarefas e rotinas organizacionais (Coelho Junior, 2009, p. 80). Exemplos de variáveis: autonomia para agir sem consultar o chefe, para organizar o trabalho; liberdade para expressar o que pensa; tempo para buscar novas formas de fazer o trabalho; valorização de novas ideias; ambiente de respeito mútuo; autonomia para questionar ordens; compartilhamento de informações do trabalho; abertura a crítica.

APÊNDICE E

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com liderados da Organização A

1. Os resultados das análises quantitativas desta pesquisa indicaram que o desempenho contextual⁶ (para além das tarefas atribuídas ao cargo) e relacional⁷ das chefias é influenciado pela sua atuação com foco em valor público e desempenho, cumprimento de regras e alcance de resultados, e pessoas. Isso faz sentido para você, a partir das suas experiências no trabalho? Pensando em como a sua chefia lidera a sua equipe, você poderia me dar exemplos de como isso acontece na prática? Por exemplo:
 - a. da relação entre o foco em valor público pela chefia (no sentido de comunicar à sua equipe que as suas entregas melhoram o serviço público e impactam positivamente a sociedade) e o seu desempenho (da chefia);
 - b. entre a ênfase no cumprimento de regras e alcance de resultados pela chefia, junto à sua equipe, e o seu desempenho (da chefia);
 - c. entre o foco nas pessoas (dando atenção ao bem-estar da sua equipe) e o seu desempenho (da chefia).
2. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias é influenciado pela cultura de suporte⁸, de apoio à aprendizagem no dia a dia do trabalho das unidades/setores da Organização A. Na sua avaliação, há essa cultura de suporte à aprendizagem informal, no cotidiano de trabalho, na sua unidade de trabalho? Você pode exemplificar como isso acontece na prática?

⁶ **Desempenho contextual:** ações de apoio do indivíduo ao ambiente organizacional, social e psicológico, que extrapolam as atribuições de suas tarefas específicas e independem delas (como, por exemplo, ajudar colegas de trabalho ou contribuir para o respeito, inclusão e valorização da diversidade na organização) (Coelho Junior, 2009; Sonnentag & Frese, 2002).

⁷ **Desempenho relacional:** aspectos do relacionamento interpessoal do indivíduo no seu trabalho, como comunicação, interação com outras pessoas, colaboração com outras equipes ou unidades para atingir objetivos organizacionais e realização de reuniões para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas (Coelho Junior, 2009).

⁸ **Suporte à aprendizagem:** percepção do indivíduo sobre o suporte provido por seu pares, colegas e chefias tanto à aquisição informal de conhecimentos e habilidades quanto à sua aplicação às tarefas e rotinas organizacionais (Coelho Junior, 2009, p. 80). Exemplos de variáveis: autonomia para agir sem consultar o chefe, para organizar o trabalho; liberdade para expressar o que pensa; tempo para buscar novas formas de fazer o trabalho; valorização de novas ideias; ambiente de respeito mútuo; autonomia para questionar ordens; compartilhamento de informações do trabalho; abertura a crítica.

APÊNDICE F

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com profissionais que participaram do desenvolvimento dos cursos em liderança da Organização B

1. Qual foi a origem do curso xxxxxx? *(especificar para cada curso em foco)*
2. Houve avaliação de necessidades de treinamento? Como ela foi feita?
3. Qual é a relação entre os conteúdos trabalhados no curso e as situações que as chefias, as lideranças da Organização B enfrentam no seu cotidiano de trabalho?
4. Qual é o método empregado no curso? Os cursos trabalham com informações, demonstrações e práticas?
5. Os instrutores são internos ou externos à Organização?

APÊNDICE G

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com quem é chefe na Organização B no momento presente

1. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias na Organização B é muito influenciado pela cultura de suporte das suas próprias chefias (“a chefia da chefia”), do seu apoio à aprendizagem no dia a dia do trabalho. Isso faz sentido para você? Se sim, você pode exemplificar como isso acontece na prática? Em quais situações você percebe que a cultura de apoio das chefias no dia a dia do trabalho favorece o seu desempenho, como líder, por exemplo?
2. Por outro lado, o comportamento institucionalmente esperado do líder/da chefia com o foco no cumprimento de regras teve influência negativa sobre o seu desempenho. Esse resultado é coerente com o que você observa no seu contexto de trabalho? Você pode dar exemplos dessa relação negativa entre o padrão de liderança com foco no cumprimento de regras e o desempenho da chefia?

Para quem fez cursos em liderança ofertados pela Organização

3. Você avalia que os cursos sobre liderança oferecidos pela Organização B ajudam as chefias/líderes a terem um melhor desempenho?
4. Na sua avaliação, qual a contribuição dos cursos sobre liderança da Organização B para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?
5. Você identifica algum curso que tenha sido mais importante, mais efetivo para a sua atuação em liderança? Qual? Por quê?
6. Os resultados quantitativos desta pesquisa sugerem que esses cursos não contribuem para o manejo do estresse no trabalho. Isso faz sentido para você? Poderia indicar por que isso acontece?
7. Por outro lado, os resultados quantitativos sugerem que esses cursos contribuem para a competência de avaliação do próprio desempenho pelo líder/pela chefia. Isso faz sentido para você? Você poderia comentar essa relação?

8. E quanto à aprendizagem espontânea, informal, no dia a dia de trabalho: como você percebe a relação dessa aprendizagem informal com a sua atuação em liderança?

APÊNDICE H

Roteiro das entrevistas semiestruturadas com quem já foi chefe na Organização B, mas não é chefe no momento presente

1. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias na Organização B é muito influenciado pela cultura de suporte das suas próprias chefias (“a chefia da chefia”), do seu apoio à aprendizagem no dia a dia do trabalho. Isso faz sentido para você? Se sim, você pode exemplificar como isso acontece na prática? Em quais situações você percebe que a cultura de apoio das chefias no dia a dia do trabalho favorece o seu desempenho, como líder, por exemplo?
2. Por outro lado, o comportamento institucionalmente esperado do líder/da chefia com o foco no cumprimento de regras teve influência negativa sobre o seu desempenho. Esse resultado é coerente com o que você observa no seu contexto de trabalho? Você pode dar exemplos dessa relação negativa entre o padrão de liderança com foco no cumprimento de regras e o desempenho da chefia?
3. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias é influenciado pela sua atuação com foco em valor público (no sentido de entregas que melhoram o serviço público e impactam positivamente a sociedade), pessoas e desempenho, cumprimento de regras e resultados. Isso faz sentido para você, a partir das suas experiências no trabalho? Pensando em como a sua chefia lidera a sua equipe, você poderia me dar exemplos de como isso acontece na prática? Por exemplo:
 - a. da relação entre o foco em valor público pela chefia (no sentido de comunicar à sua equipe que as suas entregas que melhoram o serviço público e impactam positivamente a sociedade) e o seu desempenho (da chefia);
 - b. entre o foco nas pessoas (dando atenção ao bem-estar da sua equipe) e seu desempenho (da chefia);
 - c. entre o foco em resultados e seu desempenho (da chefia);
4. Na sua visão, a chefia enfatizar a necessidade do cumprimento de regras pode contribuir para que ela tenha melhor desempenho adaptativo relacionado a competências e criatividade? Exemplifique, por favor.

Para quem fez cursos em liderança ofertados pela Organização B

5. Você avalia que os cursos sobre liderança oferecidos pela Organização B ajudam as chefias/líderes a terem um melhor desempenho?
6. Na sua avaliação, qual a contribuição dos cursos sobre liderança da Organização B para a sua atuação como líder/como gestor de equipes?
7. Você identifica algum curso que tenha sido mais importante, mais efetivo para a sua atuação em liderança? Qual? Por quê?
8. Os resultados quantitativos desta pesquisa sugerem que esses cursos não contribuem para o manejo do estresse no trabalho. Isso faz sentido para você? Poderia indicar por que isso acontece?
9. Por outro lado, os resultados quantitativos sugerem que esses cursos contribuem para a competência de avaliação do próprio desempenho pelo líder/pela chefia. Isso faz sentido para você? Você poderia comentar essa relação?

APÊNDICE I

Roteiro das entrevistas semiestruturadas que com quem ainda não teve cargo titular de chefia na Organização B até o momento presente

1. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias é influenciado pela sua atuação com foco em valor público (no sentido de entregas que melhoram o serviço público e impactam positivamente a sociedade), pessoas e desempenho, cumprimento de regras e resultados. Isso faz sentido para você, a partir das suas experiências no trabalho? Pensando em como a sua chefia lidera a sua equipe, você poderia me dar exemplos de como isso acontece na prática? Por exemplo:
 - a. da relação entre o foco em valor público pela chefia (no sentido de comunicar à sua equipe que as suas entregas que melhoram o serviço público e impactam positivamente a sociedade) e o seu desempenho (da chefia);
 - b. entre o foco nas pessoas (dando atenção ao bem-estar da sua equipe) e seu desempenho (da chefia);
 - c. entre o foco em resultados e seu desempenho (da chefia);
2. Na sua visão, a chefia enfatizar a necessidade do cumprimento de regras pode contribuir para que ela tenha melhor desempenho adaptativo relacionado a competências e criatividade? Exemplifique, por favor.
3. Os resultados das análises quantitativas indicaram que o desempenho das chefias é influenciado pela suporte à aprendizagem no dia a dia do trabalho oferecido pelo seu ambiente de trabalho, pela sua própria chefia imediata e, principalmente, pelos seus colegas. Você percebe que há esse clima favorável à aprendizagem no cotidiano na Organização B? Você pode dar exemplos de como esse clima acontece?

APÊNDICE J

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para respondentes do questionário online

Prezado(a) Servidor(a) da Organização A/B,

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa de doutorado que busca melhor compreender o desempenho de líderes na administração pública, gerando possíveis contribuições para a teoria sobre o tema e para a prática em gestão.

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar se o desempenho no trabalho é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação profissional e desenvolvimento em liderança pública⁹.

Sua participação consiste em responder ao questionário que se segue. Como procedimentos do estudo, esclarecemos que os dados serão analisados conjuntamente, com técnicas estatísticas, sem a sua identificação pessoal, garantindo-se o anonimato das respostas. A sua Organização também não será nominalmente identificada. Os resultados desta pesquisa poderão ser publicados em tese de doutorado, em artigos científicos e serão apresentados à sua Organização.

Sua participação na pesquisa é voluntária e você não será remunerado(a) por isto. Como possíveis benefícios diretos aos participantes desta pesquisa, identifica-se a reflexão sobre o seu trabalho considerando elementos da sua individualidade, assim como do seu contexto profissional.

Como possíveis riscos associados a esta pesquisa, identifica-se o potencial de autoquestionamento e reflexão crítica pelos respondentes, a partir das perguntas trazidas no questionário. A pesquisadora responsável assegura aos participantes a liberdade de expressão dos seus receios ou dúvidas durante o processo de pesquisa, e o seu direito de recusa ou desistência à participação, sem qualquer prejuízo. Há ainda os riscos característicos do ambiente virtual, que serão atenuados pela adoção das medidas preconizadas pela CONEP. Pela sua natureza e objetivos, esta pesquisa não prevê danos e direitos de indenização aos seus participantes.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fiocruz Brasília. O referido Comitê de Ética pode ser contactado pelos telefones (61) 3329-

⁹ Na versão final da Tese, o nome desta variável foi alterado para “competências de liderança no serviço público”, com base em considerações feitas pela Banca Examinadora.

4607/3329-4638, pelo e-mail cepbrasil@fiocruz.br, ou pelo endereço Avenida L3 Norte, s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP: 70.904-130 - Brasília - DF.

Garantimos que este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será seguido. Quaisquer dúvidas sobre a pesquisa poderão ser sanadas pelo telefone (61) 9 8257 2332, ou pelo e-mail 210004436@aluno.unb.br. Se você desejar receber uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, envie um e-mail para esse mesmo endereço.

Informamos que o tempo estimado para responder este questionário é de 15 minutos.

Juliana Costa Mota

Doutoranda - Programa de Pós-graduação em Administração/UnB

Francisco Antonio Coelho Junior

Professor Orientador - Programa de Pós-graduação em Administração/UnB



APÊNDICE K

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes das entrevistas

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa que busca melhor compreender o desempenho de líderes na administração pública, gerando possíveis contribuições para a teoria sobre o tema e para a prática em gestão pública. Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar se o desempenho no trabalho é influenciado por percepções de suporte à aprendizagem, contribuições das aprendizagens formal e informal no trabalho para a atuação profissional, e desenvolvimento em liderança pública¹⁰.

Sua participação constitui-se em responder à entrevista que se segue. Como procedimentos do estudo, esclarecemos que os dados serão analisados conjuntamente, com técnicas de análise de conteúdo, sem a sua identificação pessoal, garantindo-se o anonimato das respostas. Asseguramos a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes desta pesquisa, em todas as suas fases. Os resultados poderão ser publicados em tese de Doutorado em Administração junto à Universidade de Brasília e em artigos científicos. Os dados obtidos a partir desta pesquisa não serão usados para outros fins além desses aqui explicitados.

Sua participação na pesquisa é voluntária e você não receberá nenhuma remuneração por isso. A sua participação nesta pesquisa também não lhe gera despesas adicionais. Como benefícios diretos aos indivíduos participantes desta pesquisa, identifica-se a sua própria reflexão sobre a sua experiência de trabalho. Ademais, essa pesquisa pode contribuir para práticas mais efetivas de gestão na administração pública brasileira, ao identificar variáveis que tenham significativa influência sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, essa pesquisa tem o potencial de contribuir para organizações públicas capazes de promover contextos de trabalho que favoreçam o desempenho individual no trabalho e, indiretamente, o seu desempenho em geral, possibilitando melhores entregas à sociedade.

Como possíveis riscos associados a esta pesquisa, identifica-se, no nível dos participantes, possíveis autoquestionamentos e reflexões críticas que as perguntas trazidas nesta entrevista possam suscitar nos indivíduos. Para atenuar esses possíveis riscos, a pesquisadora responsável assegura aos participantes a liberdade de expressão dos seus receios ou dúvidas durante o processo de pesquisa, o seu direito de recusa ou desistência à participação, sem qualquer prejuízo, assim como a sua não identificação na análise dos dados e publicação dos resultados. Você pode livremente recusar-se a participar ou desistir de participar da pesquisa a qualquer momento durante a realização desta entrevista, ou a qualquer momento da pesquisa. Para isso, entre em contato com a pesquisadora responsável e solicite, caso queira, a sua exclusão da pesquisa, que será atendida sem lhe acarretar qualquer penalidade.

Outra categoria de riscos a que os participantes estarão sujeitos envolve aqueles característicos do ambiente virtual, sujeito a violação por terceiros. Para atenuar tais riscos característicos do ambiente virtual, a pesquisadora responsável adotará as medidas preconizadas pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS.

Pela sua natureza e objetivos, esta pesquisa não prevê danos e direitos de indenização aos seus participantes. Entretanto, registra-se aqui que, conforme a Resolução CNS Nº 466, de

¹⁰ Na versão final da Tese, o nome desta variável foi alterado para “competências de liderança no serviço público”, com base em considerações feitas pela Banca Examinadora.

12 de dezembro de 2012, “*Os participantes da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, têm direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa*”.

Garantimos que este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será seguido. Informamos que os dados da pesquisa serão mantidos em arquivo digital, sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável, por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores por meio do telefone (61) 9 8257-2332, ou pelo e-mail jumota@hotmail.com. Se você desejar receber uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, por favor envie um e-mail para esse mesmo endereço, que prontamente enviaremos a você.

Esta pesquisa cumpre com as exigências e orientações contidas na Resolução CNS Nº 466, de 12 de dezembro de 2012, na Resolução CNS Nº 510, de 07 de abril de 2016, na Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fiocruz Brasília. O referido Comitê de Ética pode ser contactado pelos telefones (61) 3329-4607 / 3329-4638, pelo e-mail cepbrasil@fiocruz.br, ou pelo endereço Avenida L3 Norte, s/n, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP: 70.904-130 - Brasília - DF.

Juliana Costa Mota

Doutoranda - Programa de Pós-graduação em Administração/UnB

Francisco Antonio Coelho Junior

Professor Orientador - Programa de Pós-graduação em Administração/UnB



APÊNDICE L

Síntese de referências da literatura de TD&E sobre a efetividade de treinamentos

Estudo	Evidências encontradas
Salas e Cannon-Bowers (2001)	Na sexta revisão sobre treinamento publicada no <i>Annual Review of Psychology</i> (a primeira, em 1971), destacaram o quão importante é o efeito que o ambiente organizacional pode ter sobre a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes recém-adquiridos no trabalho. Na sua revisão não sistemática da literatura, os autores encontraram, por exemplo, que características de interação em grupo beneficiam o processo de aprendizagem (como a interação com colegas); o contexto de trabalho define motivações, expectativas e atitudes para a transferência; o ‘clima’ de transferência pode ter um forte impacto na medida em que o conhecimentos, habilidades e atitudes recém-adquiridos são usados no trabalho; o apoio social por pares, subordinados e líderes é central para que haja transferência.
Aguinis e Kraiger (2009)	A eficácia do treinamento varia dependendo do método de treinamento e da habilidade ou tarefa a ser treinada, sendo mais eficazes os programas de treinamento que incluíam habilidades cognitivas e interpessoais. Quanto à transferência de treinamento (a aplicação do que foi aprendido no treinamento na prática do trabalho), essa revisão reporta a influência de elementos dos ambientes organizacionais. Os autores destacam a importância de se considerar fatores interpessoais, como o apoio por supervisores e pares, como fatores de influência sobre a transferência de treinamento. Destacam também a influência do clima de transferência, que inclui uma série de fatores (como apoio por supervisores e pares, oportunidades para usar novos conhecimentos e habilidades e recompensas intrínsecas e extrínsecas pelo uso de novos conhecimentos).
Kraiger e Cavanagh (2015)	A transferência pode ser facilitada pelo planejamento/concepção do treinamento e pela construção de um ambiente de trabalho de apoio à sua ocorrência. Em relação ao planejamento/concepção do treinamento, os programas devem: i) ser projetados para serem o mais semelhante possível ao ambiente real de trabalho; ii) introduzir variabilidade, para permitir que os treinandos pratiquem em diferentes circunstâncias; iii) trabalhar a modelagem comportamental e o treinamento de gerenciamento de erros. Em relação ao ambiente de trabalho de apoio, três fatores pós-treinamento são destacados por influenciarem a transferência: restrições situacionais (oportunidades para usar conhecimentos e habilidades recém-adquiridas no trabalho; quanto maior o intervalo entre o treinamento e “o quando” os treinandos podem implementar novos conhecimentos ou novas competências no trabalho, menor será a transferência); suporte organizacional (por exemplo, incentivar o uso de novas habilidades, fornecer recompensas para aprender e usar novas habilidades e remover contingências negativas aos erros) e clima de transferência (o quanto aqueles que realizaram o treinamento percebem que os seus supervisores e colegas apoiam a transferência).
Lacerenza et al. (2017)	Desenho instrucional, modalidade de entrega e implementação dos treinamentos gerenciais são variáveis que interferem na eficácia dos treinamentos em liderança: programas desenvolvidos a partir de uma análise de necessidades de treinamento resultam em maior transferência e aprendizado; quando comparada à participação obrigatória, a participação voluntária aumenta a transferência; sessões de treinamento de liderança distribuídas no tempo/espaciais são mais efetivas para transferência e resultados; em relação à transferência, o treinamento de liderança resulta em maiores ganhos para líderes de baixo nível em comparação com líderes de nível médio e alto; programas de treinamento de liderança autoinstrucionais são menos eficazes do que aqueles com instrutor interno ou externo à organização; métodos baseados na prática tendem a ser mais eficaz do que outros métodos de entrega (como informação e demonstração) em relação a transferência e resultados; programas que utilizam vários métodos são significativamente mais eficazes do que os programas com apenas um ou dois métodos entrega; feedback melhora

	significativamente o início da transferência após um programa de treinamento de liderança; treinamento no próprio local de trabalho tem melhores efeitos em resultados do que treinamento fora do local de trabalho, sendo ambos igualmente eficazes para aprendizagem e transferência; programas <i>online</i> são menos eficazes do que os programas presenciais em relação a transferência – as autoras encontraram maiores aumentos de transferência após o treinamento de liderança presencial em comparação com o treinamento de liderança <i>online</i>, que envolve menos oportunidades de demonstração e prática, por exemplo; nenhuma diferença entre essas modalidades foi encontrada para a aprendizagem; em relação tanto ao aprendizado quanto à transferência, os programas que treinaram habilidades de negócios (hard skills como resolução de problemas, análise de dados, monitoramento de orçamentos) foram os mais eficazes; as habilidades sociais (soft skills como liderança, competências interpessoais e intrapessoais) melhoraram os resultados organizacionais e dos subordinados mais do que as habilidades técnicas (ou seja, negócios/hard skills).
Ford et al. (2018)	A diminuição das competências adquiridas no treinamento é influenciada pelas falta de oportunidades que os egressos encontram de aplicá-las no contexto do trabalho e pela diminuição de motivação que têm para isso, devido a restrições ou falta de recompensas, havendo perda significativa de habilidade com o não uso ou não prática.
Kraiger e Ford (2021)	Os autores apresentam cinco princípios instrucionais (proposições apoiadas empiricamente que orientam o design e a entrega de treinamento efetivo; são prescritivos): Organizar o conteúdo de maneira significativa e útil para os alunos; Otimizar a sequência do conteúdo de treinamento; Envolver o aluno na própria aprendizagem; Conduzir práticas efetivas, que ofereçam variabilidade, eventos de aprendizado distribuídos ao longo do tempo (e não concentrados), e condições de treinamento semelhantes às do contexto de desempenho; Continuar o processo de desenvolvimento após a aquisição do domínio inicial.

ANEXOS

Observações: os anexos apresentam as escalas aplicadas, com numeração dos itens que reproduz aquela dos questionários aplicados, de modo a possibilitar relacionar os itens aos resultados das Análises Fatoriais Exploratórias.

ANEXO A – Escala de autoavaliação de desempenho no trabalho (Coelho Junior et al., 2010)

Regulação do Desempenho

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.

Restrição ao Desempenho

13. O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.
14. Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.
15. Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.

Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa

16. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.

17. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.
18. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.

Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho

19. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.
20. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.
21. São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.
22. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.

Autogerenciamento de Desempenho

23. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.
24. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.
25. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.
26. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.
27. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.
28. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.
29. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.
30. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.

**ANEXO B – Escala de desempenho adaptativo individual (Marques-Quinteiro et al., 2015)
na versão traduzida para o português de Portugal (Sepriano, 2021)**

31. Uso a criatividade para superar os problemas que vão surgindo.
32. Encontro formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.
33. Mantenho o foco e ajo, quando lido com situações inesperadas.
34. Desenvolvo planos de ação em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos.
35. Atualizo regularmente as competências técnicas e interpessoais que ajudam a melhorar o modo como trabalho.
36. Procuro e desenvolvo novas competências para dar resposta a situações desafiantes.
37. Permaneço calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração.
38. Mantenho o foco quando lido com múltiplas informações.

ANEXO C – Escala de suporte à aprendizagem informal no trabalho (Coelho Junior e Borges Andrade, 2015)

Na minha unidade/setor de trabalho...

1. cada membro é incentivado a expor o que pensa.
2. há autonomia para agir sem consultar o chefe/superior.
3. há tempo destinado para a busca de novas formas de executar o trabalho.
4. novas ideias são valorizadas.
5. há respeito mútuo.
6. há autonomia para questionar as ordens dadas pelo chefe/superior.
7. há compartilhamento de informações sobre novas habilidades e conhecimentos.
8. há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades e conhecimentos.
9. há autonomia para organizar o trabalho.
10. há abertura a críticas quando alguém aplica novas habilidades e conhecimentos.
11. há aceitação dos riscos associados à aplicação de novas habilidades e conhecimentos.
12. há incentivo à busca de novas aprendizagens.
13. as tarefas facilitam a aplicação de novas habilidades e conhecimentos.
14. as tentativas de aplicação de novas habilidades e conhecimentos são elogiadas.

Meu chefe/superior imediato...

15. me encoraja a aplicar novas habilidades e conhecimentos.
16. valoriza minhas sugestões de mudança.
17. assume comigo os riscos de tentar novas formas de realizar o trabalho.
18. leva em conta minhas ideias quando diferentes das dele.
19. me estimula a enfrentar desafios no trabalho.
20. me elogia quando aplico novas habilidades e conhecimentos.
21. remove dificuldades e obstáculos à aplicação de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.
22. me dá liberdade para decidir sobre como desenvolver minhas tarefas.
23. está disponível para tirar minhas dúvidas sobre o uso de novas habilidades e conhecimentos no trabalho.
24. estimula o uso de minhas novas habilidades e conhecimentos no trabalho.

25. estabelece objetivos de trabalho que me encorajam a aplicar novas habilidades e conhecimentos.

Meu(s) colegas de trabalho...

26. me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades e conhecimentos.

27. me elogiam quando aplico minhas novas habilidades e conhecimentos.

28. me estimulam a buscar novas habilidades e conhecimentos voltados ao trabalho.

29. sentem-se seguros quando aplico novas habilidades e conhecimentos no trabalho.

30. me incentivam a propor novas ideias para a execução de tarefas.

31. apoiam minhas tentativas de buscar novas aprendizagens no trabalho.

ANEXO D – *Short public leadership scale* (Vogel et al., 2020)*

My supervisor ...

Accountability leadership

encourages me and my colleagues to explain our actions to various stakeholders.

Encourages us to inform stakeholders of our way of working.

Strives to ensure that we openly and honestly share the actions of our organizational unit with others.

Rule-following leadership

emphasizes to me and my colleagues that it is important to follow the law.

Gives me and my colleagues the means to properly follow governmental rules and regulations.

Ensures that we accurately follow the rules and procedures.

Political loyalty leadership*

encourages me and my colleagues not to jeopardize the relationship with political heads, even if that entails risks.

Encourages me and my colleagues to defend political choices, even if we see shortcomings.

Network governance leadership

encourages me and my colleagues to invest substantial energy in the development of new contacts.

Motivates me and my colleagues to regularly work together with people from our networks.

Motivates me and my colleagues to develop many contacts with people outside our own department.

* Fator não aplicado.

Versão resultante do processo de retro tradução

Eu...

Liderança em Accountability

12. Incentivo as pessoas que chefió a explicarem nossas ações às diversas partes interessadas/stakeholders.

13. Encorajo as pessoas que chefió a informarem aos stakeholders sobre a nossa maneira de trabalhar.

14. Asseguro que as pessoas que chefió compartilhem abertamente as ações de nossa unidade organizacional com outras pessoas.

Liderança no cumprimento de regras

15. Enfatizo às pessoas que chefió a importância de se cumprir a lei.
16. Forneço às pessoas que chefió os meios para seguirem adequadamente as regras e regulamentações governamentais.
17. Garanto que as pessoas que chefió sigam com precisão as regras e procedimentos estabelecidos.

Liderança em governança em rede

18. Incentivo as pessoas que chefió a investirem energia no desenvolvimento de novos contatos.
19. Estimulo as pessoas que chefió a trabalharem regularmente com pessoas das suas redes de contato.
20. Estimulo as pessoas que chefió a desenvolverem contatos com pessoas fora do nosso próprio departamento/setor de trabalho.

ANEXO E – *Public values-focused transactional leadership (Supervisors)* (Nguyen et al., 2022)*

Public values

I make it clear to subordinates that the significance of their jobs contributes to improving public service.

I tell subordinates that their jobs can make society fairer.

I tell subordinates that they help people through their work.

I tell subordinates that they can have a positive impact on others through their work.

Transactional leadership*

I provide my subordinates with assistance in exchange for their effort.

I make clear what employees can expect to receive when performance goals are achieved.

I give employees special recognition for my exceptionally good performance.

I give employees specific instruction to carry out their tasks.

* O fator Liderança Transacional não foi aplicado nesta pesquisa.

Versão resultante do processo de retro tradução

Valor público

21. Deixo claro a importância do nosso trabalho para a melhoria do serviço público.

22. Falo que o nosso trabalho contribui para tornar a sociedade mais justa.

23. Digo que ajudamos a população por meio do nosso trabalho.

24. Falo que por meio do nosso trabalho podemos impactar positivamente a vida das pessoas.

ANEXO F – Escala de estilos de liderança (Mourão et al., 2016) (*)

1. Preocupa-se muito com o bem- estar dos seus subordinados.
2. Trata os funcionários de forma amigável.
3. Tem facilidades no relacionamento interpessoal.
4. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
5. Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
6. Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.
7. Mostra-se atento às demandas dos empregados.
8. Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
9. Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.
10. Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
11. É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.

(*) Adaptada para autavaliação.

1. Preocupo-me muito com o bem-estar dos meus subordinados(as).
2. Trato os(as) servidores(as) de forma amigável.
3. Tenho facilidades no relacionamento interpessoal.
4. Deixo que cada um(a) decida como e quando fazer o seu trabalho.
5. Enfatizo a importância do desempenho do grupo.
6. Enfatizo a importância do desempenho de cada servidor(a).
7. Mostro-me atento(a) às demandas dos(as) servidores(as).
8. Preocupo-me bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
9. Acompanho os resultados do trabalho de cada servidor(a).
10. Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
11. Sou atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho.