

MEDIDAS COMPORTAMENTAIS PARA GOVERNANÇA EM PESSOAS

Ana Carolina Monnerat Fioravanti
Doutora em Psicologia pela PUC-RJ;
Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da UFF

Ana Flávia Azevedo Moura
Mestre em Sistema de Gestão pela UFF;
Analista Organizacional TCE-RJ

Hugo Sandall
Doutorando em Psicologia, Medidas do Comportamento pela Universo

Pedro Paulo Pires
Doutor em Psicologia pela UFRJ com PDSE pela University of Maryland;
Professor Adjunto do Departamento de Psicometria da UFRJ

Sabrina Caetano da Silva
Especialista em Gestão Pública e Controle Externo pela ECG/TCE-RJ;
Coordenadora da Coordenadoria Setorial de Classificação e de Direitos e Vantagens do TCE-RJ

Resumo: As instituições, inclusive as públicas, têm passado por momentos de mudança, criando a necessidade de serem mais diretivas nas suas ações em gestão de pessoas. Assim, é fundamental estabelecer maneiras de avaliar quais ações serão mais efetivas, principalmente em momentos de contenção de recursos. Dessa forma, a pesquisa realizada gira em torno do uso da análise de redes, a fim de observar o relacionamento das variáveis denominadas: estilo, comprometimento organizacional, gestão do desempenho, percepção de si mesmo e autoeficácia e futuro planejado. Pretende-se ajudar a organização a tomar decisões gerenciais com foco nos itens que têm maior centralidade e força, gerando assim uma espiral positiva e maior propagação na rede como um todo e identificando como se comporta a rede cognitivo-comportamental do TCE-RJ. A metodologia empregada foi a pesquisa quantitativa, transversal com instrumentos de caráter psicométrico e de questionário. Ela pode ser definida ainda enquanto não experimental e correlacional. Como resultado, foi observado que a rede do TCE-RJ está dividida em dois hemisférios, agrupando de um lado a gestão de desempenho e de outro as demais variáveis, tendo como mediador a competência social.

Palavras-chave: Análise de redes, Psicometria, Gestão de pessoas, Governança em pessoas.

***Abstract**: Institutions, including public ones, have gone through moments of change, creating the need to be more direct in their people management actions. It is essential to establish ways to assess which actions will be most effective, especially in times of resource containment. Thus, the research carried out revolves around the use of network analysis in order to observe the relationship of the variables structured style, organizational commitment and performance management, self-perception and self-efficacy, planned future. It is intended to help the organization to make managerial decisions with a focus on the items that have greater centrality and strength, thus generating a positive spiral and greater spread across the network as a whole and identifying how the TCE-RJ's cognitive behavioral network behaves. The methodology used was quantitative, cross-sectional research with psychometric and questionnaire instruments. It can still be defined as non-experimental and correlational. As a result, it was observed that the TCE-RJ network is divided into two hemispheres, grouping performance management on the one hand and the other variables on the other, with social competence as a mediator.*

***Keywords:** Network analysis, Psychometrics, People management, People Governance*

INTRODUÇÃO

A governança em pessoas é entendida como o "conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis" (PALUDO, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2012; TCU, 2017). De forma geral, os princípios mais relevantes a que as entidades do setor público devem aderir para efetivar a aplicação dos elementos de governança de pessoas são: liderança, integridade, compromisso, transparência, responsabilidade, integração (BARRET, 2003).

Assim, neste trabalho pretende-se adentrar nas métricas que irão contribuir para que a liderança execute seu papel de direcionamento e criação de cultura. Essas métricas permitem identificar quais comportamentos estão conectados de forma positiva com a maior parte dos outros atributos psicológicos, levando a uma espiral positiva, a um efeito cascata, caso sejam acionados como principais eixos interventivos, gerando assim menos dispêndio do dinheiro público quando da necessidade de fazer intervenções nas equipes de trabalho.

A análise de redes consiste em uma estratégia exploratória, havendo um teste simultâneo de hipóteses para múltiplas variáveis, direcionando o olhar do pesquisador para diferentes aspectos da personalidade (COSTANTINI *et al.*, 2015, DALEGE *et al.*, 2017).

Por meio do mapeamento de redes é possível observar o relacionamento de diversas variáveis comportamentais e tomar decisões gerenciais de equipes a partir dessas relações de centralidade e força. Dessa forma, o objetivo da pesquisa, desenvolvida no âmbito do Programa de Pesquisa da Escola de Contas do TCE-RJ, foi apresentar um mapa da rede de potenciais e das forças dos servidores, a partir de uma análise da rede cognitivo-comportamental do TCE-RJ. Foram também estimados os índices de centralidade e influência com o objetivo de compreender informações dinâmicas sobre a rede, com foco na importância individual de crenças, atitudes e comportamentos abordados.

Com esses dados, pretende-se criar um plano de ação que dará diretrizes para uma eventual intervenção na área de gestão de pessoas, de modo a salientar pontos de atenção sobre quais investimentos poderão trazer resultados com mais eficiência e economia de recursos.

REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações mudam. Se olharmos num espaço de dez anos, é possível observar que a maioria das empresas já não mantém o mesmo status quo. Mesmo na administração pública direta é possível observar tais variações. Assim, nos surge a questão de como mudar comportamentos de forma positiva dentro das instituições, e consequentemente sua cultura.

Cameron e Quinn (2011), ao abordarem a *Competing Values Theory*, propõe o uso de medidas para identificar a cultura e cria o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI). A partir do uso desse instrumento, os autores estabeleceram um agrupamento de quatro quadrantes para identificar a cultura organizacional. E isso é útil para identificar as principais abordagens do projeto organizacional aos respectivos papéis de liderança a serem empregados.

O quadrante nomeado de hierarquia ou controle se volta para organizações cujo principal desafio era gerar eficiência, confiabilidade e saídas previsíveis. Caracteriza-se por um local de trabalho formalizado e estruturado, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem e os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores (CAMERON; QUINN, 2011).

O quadrante mercado ou de competição é orientado para o ambiente externo em vez de assuntos internos. Assim, o foco é em transações com constituintes externos (clientes) (CAMERON; QUINN, 2011).

O quadrante clã ou colaborativo tem como características os valores e metas compartilhados, a coesão, a participação, e um senso de "nós" que permeiam as organizações do tipo clã. Aqui, os clientes são vistos como parceiros e o ambiente pode ser mais bem administrado por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários (CAMERON; QUINN, 2011).

O quadrante adhocracia ou criação é uma forma organizacional que responde melhor às condições turbulentas e aceleradas que caracterizam o mundo organizacional do século XXI. Um desafio importante para essas organizações é elaborar produtos e serviços inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades. Para tanto, elas não têm poder ou autoridade centralizada. Em vez disso, o poder flui de indivíduo para indivíduo ou de equipe para equipe (CAMERON; QUINN, 2011).

Saber o tipo de cultura de uma organização influi no tipo de liderança que ela pretende estimular. Assim, quando uma organização é dominada pela cultura da hierarquia, os gerentes mais eficazes demonstram capacidade de organização, controle, monitoramento, administração, coordenação e manutenção da eficiência. Sendo uma organização, é dominada pela cultura de mercado. Os líderes mais eficazes tendem a ser concorrentes obstinados. Eles são bons em dirigir, produzir resultados, negociando e motivando outras pessoas. Quando a organização é dominada pela cultura do clã, os líderes mais eficazes são figuras de formadores de equipe, facilitadores, educadores, mentores e apoiadores. Líderes eficazes em organizações dominadas pela cultura da adhocracia tendem a ser empreendedores, visionários, inovadores, criativos, orientados para o risco e focados no futuro (CAMERON, QUINN, 2011).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada consistiu em um estudo de base predominantemente quantitativa, transversal, com instrumentos de caráter psicométrico e de questionário. Ela pode ser definida ainda enquanto não experimental e correlacional. Os objetos foram investigados no paradigma do que se considera modelos baseados em covariância — tanto no que concerne à análise confirmatória/modelagem das estruturas, quanto às estimativas de redes psicológicas.

Antes dar início à pesquisa, obteve-se autorização da Secretaria-Geral de Administração e da Presidência para realizá-la. Após as autorizações, um convite à participação foi distribuído aos servidores do TCE-RJ por meio de mensagem eletrônica enviada ao e-mail institucional de cada um. O instrumento adotado foi um questionário, composto do registro de consentimento livre e esclarecido (RCLE), seguido das medidas listadas a seguir:

- Escala de Comprometimento Organizacional (CO): Aborda o vínculo trabalhador-organização mais estudado na literatura, representando o grau de aceitação dos valores da organização e intenção de se empenhar pelo alcance dos objetivos organizacionais bem como permanecer nela por bastante tempo.

- Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP): Propõe-se a medir percepções do funcionário acerca de como é tratado em retribuição ao esforço empenhado em seu trabalho na forma de aprovação, elogios e retribuições, tanto materiais como sociais, considerando frequência, intensidade e a aparente sinceridade das manifestações organizacionais (ABBAD et al., 1999). Das quatro dimensões da medida — gestão de desempenho (GD), carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários — somente os itens da primeira serão utilizados nesta oportunidade.

- Escala de Resiliência para Adultos (RSA): Aborda o fenômeno da resiliência como uma habilidade psicológica e social que instrumentaliza o indivíduo diante de situações estressoras, de modo a restabelecer adequadamente seu estado psicológico após tais situações (CARVALHO et a.l, 2014). A RSA está composta de seis dimensões, sendo que desta feita serão



aplicados os itens das dimensões Percepção de si mesmo/a e autoeficácia (PSMA); Futuro planejado (FP); Competência social (CS) e Estilo estruturado (EE). Os itens das dimensões Coesão Familiar e Recursos Sociais não serão aplicados nessa ocasião por serem considerados fora do escopo do projeto no caso de Coesão Familiar e redundantes, no caso de Recursos Sociais no contexto das demais escalas adotadas.

Todas as medidas foram respondidas usando escala tipo Lickert de quatro pontos, sendo as alternativas discordo fortemente (1), discordo em parte (2), concordo em parte (3) e concordo fortemente (4).

A primeira fase foi a de preparo dos instrumentos para análise. Após a coleta de dados, todos os instrumentos de pesquisa foram investigados, considerando as propriedades psicométricas de validade de constructo, ou de caráter estrutural, e a consistência interna. O objetivo é eliminar itens com problemas de representação que possam emergir da amostra específica. Foram empregados os critérios recomendados por Hair *et al.* (2009) para análise da qualidade estrutural, considerando uma razão CMIN/DF < 3,00, índices de ajuste comparativo CFI e TLI superiores a 0,90, um índice de erro de aproximação RMSEA < 0,08 e SRMR < 0,08. Foram avaliadas também características de resíduos correlacionados especialmente por meio dos índices de modificação, com limite de tolerância para MI=10.

Após a análise, os itens remanescentes foram testados, considerando o coeficiente omega de McDonald's Omega, que informa a consistência interna do instrumento especialmente, levando em conta as cargas fatoriais da estrutura medida.

A segunda fase foi a estimativa de redes psicológicas, realizada de acordo com framework recomendado por Epskamp *et al.* (2018). A rede psicológica foi elaborada por um processo progressivo, inserindo as estruturas latentes uma a uma, com o objetivo de alimentar a matriz de covariância/correlações. Ao obter uma rede esparsa final, foram aplicados métodos de redução, considerando a seleção da rede de melhor ajuste pelo algoritmo EBICglasso com um parâmetro de penalização de 0,50. O procedimento de penalização/redução é empregado com o objetivo de eliminar da rede todas as correlações próximas de zero, que não seriam distintas de ruído na rede psicológica.

Na terceira fase foi realizada a investigação da estabilidade dos resultados. Epskamp *et al.* (2018) apontam que redes psicológicas demandam um número crescente de participantes, uma vez que o número de parâmetros pode ser elevado, dada a caracterização não direcional.

Foram utilizados procedimentos de *bootstrapping* para obter intervalos de confiança das arestas da rede (correlações), com o objetivo de tornar as conexões entre nodos comparáveis, assim como testar sua diferença para zero. O segundo procedimento de *bootstrapping* foi realizado, considerando ainda o que se denomina como estratégia de remoção de casos, para verificar a estabilidade dos índices de centralidade. Na estratégia, é estimada uma centralidade inicial, seguindo para remoções consecutivas e aleatórias de porções da amostra, obtendo um coeficiente de correlação entre a centralidade inicial e após cada passo de remoção. A estratégia é considerada chave para indicar problemas de flutuação decorrentes de amostras pequenas, comuns em pesquisa em psicologia.

Na última fase foram criados os gráficos acíclicos na forma de Modelagem de Equações estruturais, em que, de acordo com modelos teóricos existentes, serão analisados gráficos direcionais, considerando um paradigma explicativo para as associações detectadas nas redes psicológicas.

RESULTADOS

Participaram da pesquisa 309 servidores vinculados a órgãos do TCE-RJ. Entre os respondentes, 65,5% eram do sexo masculino e 69,8% eram efetivos. Os respondentes tinham, em média, 47,8 anos de idade (desvio padrão = 8,3 anos), sendo a média do tempo trabalhando no TCE-RJ de 15,6 anos (desvio padrão = 10,8 anos) e a média do tempo trabalhando no órgão atual de 6,4 anos (desvio padrão = 7,7 anos).

Antes de prosseguir com as análises inferenciais, a qualidade das medidas foi verificada com o objetivo de assegurar maior acurácia dos modelos. Os resultados da análise fatorial confirmatória de cada instrumento utilizado, a fim verificar se os itens têm correlação entre si e com a dimensão medida, estão dispostos na íntegra no site da ECG[1].

Foi observado que duas das medidas empregadas, Futuro Planejado e de Estilo Estruturado, apresentaram ajuste não ótimo, ainda que sem necessariamente implicar prejuízo da composição dos escores (e.g. por terem cargas fatoriais elevadas). Apesar de as medidas utilizadas apresentarem estudos de validação prévia, é possível que em diferentes contextos elas apresentem funcionamento diferenciado, o que pode ser pertinente a questões métricas ou adequação cultural. A pura remoção de itens é indicada como uma decisão simples, porém problemática, uma vez que pode provocar a perda de possibilidade comparativa com outros estudos, ou mesmo desequilíbrio da medida (Borsboom, 2006). Além disso, os problemas foram contornados, considerando a mudança do estimador empregado.

Ainda assim, a medida de Estilo Estruturado apresentou problemas na estimativa da consistência interna. O mesmo foi percebido com a fragmentação dessa escala na rede psicológica com as demais variáveis, sendo a única que apresentou dispersão espacial. Recomenda-se cautela em uso futuro desta medida no contexto do TCE-RJ.

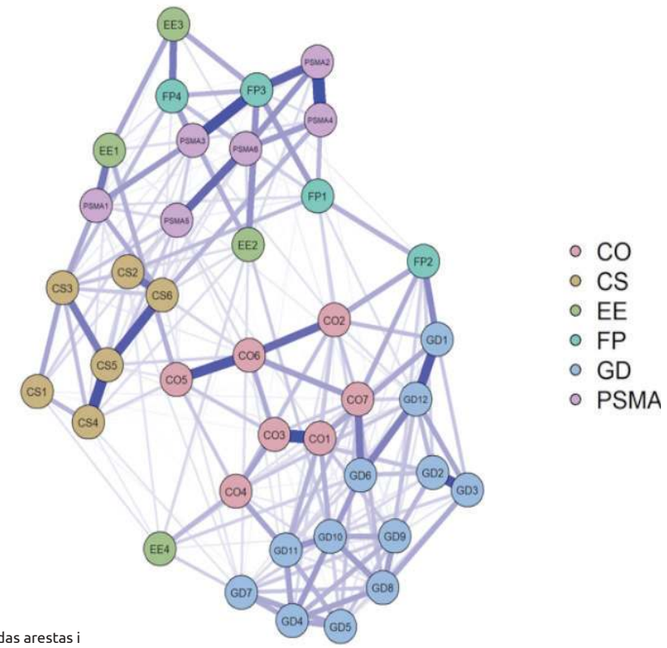
REDE PSICOLÓGICA GERAL

Uma rede psicológica inicial foi estimada na forma de uma rede de correlações. Para a estimativa foi necessária a realização de um procedimento de suavização da matriz resultante (KNOL; BERGE, 1989). A ocorrência é normal na psicometria para variáveis ordinais, dada a tendência de parte dos itens a apresentarem intercorrelações elevadas. Para a aquisição do gráfico, foi ajustado o limiar das arestas para a opção de significância, eliminando todas que não apresentassem p-valor significativo para α = 0,05. A rede resultou em uma estrutura densa com arestas positivas. Desta forma, procedeu-se à aplicação de EBICglasso, com o objetivo de eliminar arestas com valores próximos de zero do sistema resultante. Também foi empregada uma técnica de *bootstrap*, com o objetivo de investigar a estabilidade das arestas.

A rede obtida a partir da penalização, conforme Figura 1, resultou em um sistema esparso, em que a maior parte das variáveis tendeu a manter os respectivos agrupamentos, exceto para os itens da medida de Estilo Estruturado que passaram por um processo de dispersão.

A medida de Futuro Planejado acabou perpassando a de Percepção de Si Mesmo e Autoeficácia, com uma ponte pela medida de Gestão do Desempenho. Pode ser notado um isolamento ou marginalização do item EE4, que se mantém na rede por um número de conexões fracas. Considerando uma perspectiva de sistemas, é possível observar que as variáveis, de maneira geral, foram agrupadas em dois grandes subsistemas, tendo a medida de Comprometimento Organizacional aparentemente como um mediador entre a Gestão do Desempenho e as demais variáveis.

Figura 1: *Rede de correlações parcializadas e penalizadas para o processo de eliminação de arestas*



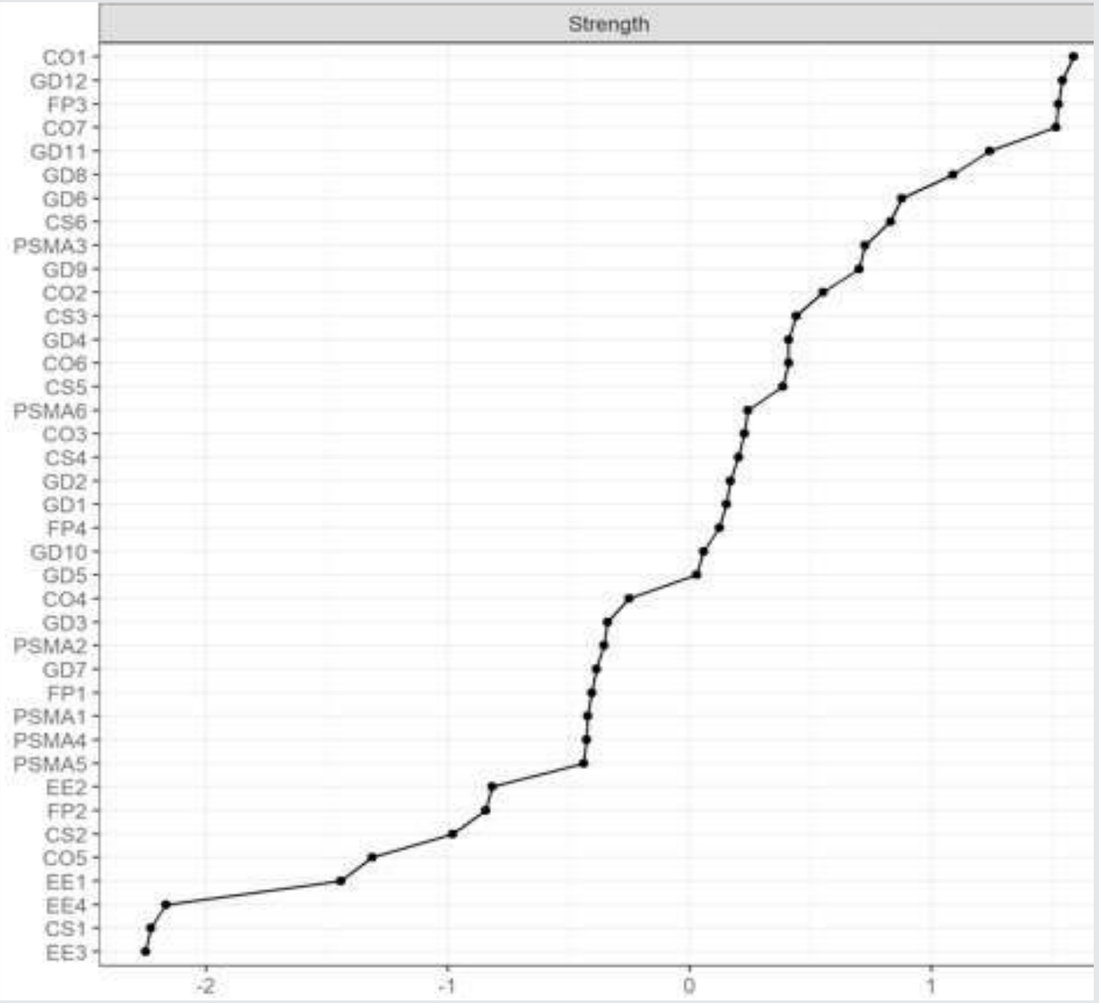
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores
Nota: Arestas em azul indicam associações positivas. Espessura das arestas i ndica intensidade da correlação. Disposição dos nodos ajustada para a força dinâmica das interações

[1] A pesquisa original está disponível no site: www.ecg.tce.rj.gov.br

GRAU DE INFLUÊNCIA NA REDE – ÍNDICE DE FORÇA

Em relação à estimativa dos valores de força (strength) dos nodos, ou seja, o grau de influência dos itens, observa-se uma frequência maior dos itens de Comprometimento Organizacional e Gestão do Desempenho. Prolongando o ranking para as dez primeiras posições, também é apontada uma consolidação da centralidade dos itens de Gestão do Desempenho para o resto da rede. Dentre os itens menos influentes, foi verificada a presença de itens da escala de Estilo Estruturado.

Figura 2. *Coeficiente de força (strength) para a rede de variáveis, disponibilizada na forma de escore Z para interpretação.*



Fonte: Compilação dos autores, 2020.
Nota: *Variáveis ordenadas em ordem decrescente da mais central à menos central.*

REDE DE CORRELAÇÃO DOS ESCORES

Foi estimada, também, uma rede a partir dos escores totais e de parte das variáveis categóricas (sexo, tempo de casa e intenção de movimentação), com o objetivo de compreender como elas se comportam em relação às variáveis psicológicas. A rede resultante segue a mesma divisão verificada anteriormente. Sexo e tempo de casa foram descontinuadas do gráfico, porque indicou não ter relevância para as variáveis listadas. Intenção de movimentação mostrou-se vinculada com as variáveis de Gestão do Desempenho e Comprometimento Organizacional. Os itens de maior centralidade também repetiram os resultados anteriormente observados.

Interação entre a pontuação dos itens e centralidade

A partir da análise de redes, a centralidade consiste em um dos eixos fundamentais de discussão, sobre o qual é possível delinear tanto a discussão de subsistemas, como abordar a interação entre influência e disponibilidade dos itens no sistema psicológico. Isso significa que um item pode ser central na rede enquanto apresenta uma pontuação baixa. Em outras palavras, tal nodo seria uma fonte importante de propagação na rede, apesar de pontuado de forma deficitária. O contrário também seria verdadeiro, em que nodos ou itens de pontuação elevada e altamente centrais seriam indicativo final de uma qualidade em expressão plena no Tribunal.

DISCUSSÃO

A partir dos parâmetros analisados, os subsistemas da rede neural do TCE-RJ podem ser discutidos considerando dois paradigmas distintos: (1) pertencimento à dimensão/medida imediata e (2) conteúdo individual. Optou-se pela identificação de subsistemas a partir dos índices de centralidade com o objetivo de compreender a dinâmica da rede.

Subsistema 1

Considerando os subsistemas a partir dos índices de centralidade, o Item CO1 (“A minha forma de pensar é muito parecida com a do Tribunal”) apresentou conectividade endógena com CO3 (“Sinto os objetivos do Tribunal como se fossem os meus”), e exógena com GD10 (“Os servidores conhecem metas de desempenho esperadas no seu trabalho”) e GD11 (“O Tribunal mantém coerência entre diretrizes, metas e ações”). Esse subsistema pode ser explicado pela conexão entre Comprometimento Organizacional e Gestão de Desempenho, englobando aspectos referentes à identificação e transparência. Ambientes produtivos normalmente são guiados por regras claras, assim como papéis definidos. Desta forma, metas de desempenho e diretrizes coerentes oferecem não só uma estrutura sólida de trabalho, como modelam em colaboradores boas práticas institucionais. Além disso, uma gestão de desempenho também favorece a retroalimentação da sensação de autoeficácia dos colaboradores no ambiente de trabalho (Bakotic, 2016).

Subsistema 2

O segundo subsistema foi detectado como sendo composto por GD12 (“O esforço dos funcionários para atingir resultados é levado em conta”), GD6 (“O Tribunal valoriza novas ideias.”) e CO7 (“O Tribunal realmente inspira o melhor em mim para o desempenho do meu trabalho”).
Ele mantém a tônica do anterior sobre a importância do Tribunal como instituição que inspira boas práticas. Considerando a literatura, o sistema pode ser um indicativo da necessidade de capacitação de líderes transformacionais (DAY; ANTONAKIS, 2013).
Desta forma, é imprescindível compreender que o processo persuasivo envolve tanto uma perspectiva motivacional intrínseca (e.g. valorativa) quanto extrínseca (e.g. compensações e outras consequências positivas ambientais), que devem ser endereçadas em equilíbrio – também conhecido como liderança contingencial. Desta forma, uma gestão criativa torna-se central, em que não apenas líderes incentivam a inovação, mas colaboradores cumpram com a busca pela diferenciação dos serviços prestados e sua otimização. Por esse motivo, Day e Antonakis (2013) apontam que simplesmente implementar políticas de desenvolvimento de liderança equivale a capacitar apenas uma das partes em capacidade de comunicação.

Subsistema 3

O terceiro subsistema é configurado pela vizinhança de FP3 (“Eu prefiro ter um plano quando vou fazer algo”), contendo conexões com PSMA3 (“Acredito firmemente nas minhas decisões.”), PSMA2 (“Sei como solucionar meus problemas pessoais”), EE2 (“Eu tenho facilidade para organizar o meu tempo.”) e FP4 (“Os meus objetivos para o futuro são bem pensados”). Este sistema pode ser explicado por uma cultura que tende a uma caracterização transacional do estilo de liderança, apontando para características relacionadas a planejamento. Uma liderança não é classificada como transformacional por uma opção de

sacrifício dos aspectos transacionais, mas pelo equilíbrio entre ambos.

Subsistema 4

O quarto e último sistema caracterizado por CS6 (“Eu acho fácil iniciar uma conversa interessante”) foi selecionado com o objetivo de integrar as competências sociais na análise do cérebro dinâmico do Tribunal. Este sistema é configurado por PSMA1 (“Acreditar em mim mesmo me ajuda em períodos difíceis”), CS5 (“Eu tenho facilidade em fazer contato com novas pessoas”) e CS3 (“Tenho facilidade em manter amizades”). Este sistema indica a relevância das relações interpessoais, principalmente como mediadoras de estilos funcionais de enfrentamento engajado. O conjunto de itens aponta para a existência de um cluster de habilidades sociais que se conecta na forma de encorajamento (PSMA1), especialmente em função da integração com o grupo. Stephens et al. (2013) apontam que a integração de equipes, especialmente em sua dimensão emocional, permite a formação de equipes de apoio, assim como amplia a capacidade de resiliência de seus membros.

A rede como o cérebro do TCE-RJ

Os achados apontam para a divisão das variáveis na forma de dois hemisférios, um composto por características referentes ao autoconceito em maior consistência, incluindo variáveis de Competência Social, Futuro Planejado e Percepção de Si mesmo e Autoeficácia, e outra referente à Gestão do Desempenho, tendo como eixo mediador o Comprometimento Organizacional. As redes tenderam a apresentar a Gestão do Desempenho como uma característica central do que seria a rede neurológica do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, assim como um potente candidato para investimento, considerando estratégias de maior impacto para o sistema de variáveis. Isso seria um indicativo que ações em Gestão do Desempenho podem ser de importância estratégica no Tribunal, em razão da relação entre investimento e propagação do efeito para as demais características do cérebro positivo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ROBINAUGH; MILLNER; MCNALLY, 2016).

O papel de ponte também pode ser mais bem caracterizado por trios tais como FP1 (“É possível concretizar os meus planos para o futuro”), FP2 (“Eu sinto que o meu futuro é promissor”) e GD1 (“O Tribunal valoriza os esforços dos servidores”), indicando o papel de políticas de reconhecimento na integração entre os dois hemisférios da rede. Outra ponte de mediação entre os sistemas, ainda incluindo FP1 e GD1, consiste no nodo CO2 (“Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esse Tribunal como uma grande instituição na qual é ótimo trabalhar”), indicando que uma percepção positiva da própria capacidade faz uma ponte de troca de informação com a percepção sobre a instituição. A literatura aponta para o ternário comum entre noções de autoeficácia conectados tanto ao processo de identificação organizacional, quanto de satisfação (e.g. BAPTISTA et al., 2010; MOURÃO; MONTEIRO; VIANNA, 2014).

Considerando a classificação proposta por Cameron e Quinn (2011) e a organização dos níveis de força da rede, o TCE-RJ pode ser caracterizado por uma cultura hierárquica ou de controle, que prioriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência, principalmente a partir de procedimentos claros e organizados. Esta caracterização pode ser explicada pela posição de itens referentes a resultados, consistência e clareza dos procedimentos que devem ser empregados para atingir os respectivos fins. Nos quadrantes da Competing Values Theory, tal cultura é mais bem explicada pela ênfase nos eixos de (1) foco interno/integração e (2) estabilidade/controle. A estrutura encontrada é condizente com a finalidade original do TCE-RJ, que, além de ser um órgão público, no qual acredita-se haver maior estabalidade e controle, cumpre um papel de fiscalização. Contudo, a rede obtida indica uma fragmentação do constructo de Estilo Estruturado, o que é contra intuitivo para o estilo de cultura em questão e pode indicar um ponto de atenção para a gestão de pessoas. Apesar disso, outros itens da rede são indicativos de estrutura, como os de Gestão do Desempenho.

A discussão apresentada permite identificar campos de ação relacionados aos fatores mais influentes.

Para a subsistema 1, a estratégia pode ser focada em ações de transparência na comunicação interna em relação às metas da instituição e dos setores; endomarketing; maior transparência e divulgação dos resultados alcançados em todos os níveis; e desenvolvimento da liderança transformacional. Para o subsistema 2, podem ser propostas ações de valorização dos servidores; desenvolvimento da liderança transformacional; desenvolvimento de competências técnicas; estímulo ao pensamento crítico. Em relação ao subsistema 3, a estratégia de ação pode ser focada em desenvolver competências de planejamento tanto dos líderes quanto dos colaboradores; estimular a prática de feedbacks positivos e incentivos pessoais, aumentando a crença em si mesmo; estimular líderes inspiradores, que sejam usados como exemplo de aprendizagem. Já o subsistema 4 pode ser melhorado com o desenvolvimento das competências sociais, como empatia, trabalho em equipe, gestão de conflitos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de redes se apresenta relevante na medida em que ela nos faz observar quais são os fatores mais influentes dos comportamentos organizacionais.

Foi observado que, se a organização quiser realizar ações mais efetivas nos comportamentos dos servidores, e pensando no seu modelo de cultura atual, focar nos componentes mais influentes, irá também melhorar outros indicadores conectados de maneira endógena ou exógena com tais variáveis.

O último passo de análise do cérebro do Tribunal aponta para a principal potencialidade na forma das competências sociais e da crença de autoeficácia dos profissionais, ou seja, há uma compreensão dos servidores sobre a importância do ambiente social do Tribunal, assim como um valor de si, que possui importância crítica para autogestão. Neste último aspecto, o investimento nas relações sociais são meios reconhecidos para favorecer as chances de crescimento profissional tanto pela perspectiva do suporte ao trabalho realizado, como para os servidores navegarem entre departamentos. Todavia, os resultados apontam para a necessidade de maior atenção para a gestão do desempenho, que apresenta centralidade elevada no cérebro do Tribunal. Isso significa que a variável pode ser considerada não somente influente no cérebro do Tribunal, mas como aquela que possui um valor econômico para a propagação de efeito.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BAKOTIĆ, D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 29, n. 1, p. 118–130, jan. 2016.

BAPTISTA, M. et al. Suporte laboral e identifi cação organizacional: um estudo de validade. **Aletheia: Revista interdisciplinar de Psicologia e Promoção de Saúde**, v. 32, p. 53–69, 2010.

BARRET, P. J. **Better practice public Sector governance. Austrália: Australian National Audit Office, National Institute for Governance**, 21. ago. 2003. Disponível em: https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_better_practice_public_sector_governance_2003_0.pdf. Acesso em: Acesso em 10 ago 2020.

BORSBOOM, D. When Does Measurement Invariance Matter?. **Medical Care**, JSTOR, v. 44, n. 11, p. S176–S181, nov. 2006. Disponível em: www.jstor.org/stable/41219517. Acesso em: 30 nov. 2020.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: based on the competing values framework. 3rd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CARVALHO, Virgínia D; TEODORO, Maycoln Leôni Martins; BORGES, Livia de Oliveira. Escala de Resiliência para Adultos: aplicação entre servidores públicos. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 287-295, ago. 2014.

COSTANTINI, Giulio et al. State of the aRt personality research: a tutorial on network analysis of personality data. **Journal of Research in Personality**, v. 54, p. 13–29, 2015.

DALEGE, J.; BORSBOOM, D.; HARREVELD, F. van; MAAS, H. L. J. van der. Network Analysis on Attitudes: A Brief Tutorial. **Social Psychological and Personality Science**, v. 8, n. 5, p. 528-537, 2017.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. The Future of Leadership. In: LEONARD, H. S. et al. (Eds.). **The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development**. Oxford: John Wiley & Sons, 2013. p. 221–235.

EPSKAMP, Sacha; FRIED, Eiko I. A tutorial on regularized partial correlation networks. **Psychological Methods**, v. 23, n. 4, p. 617–634, 2018.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KNOL, D. L.; TEN BERGE, J. M. F. Least-squares approximation of an improper correlation matrix by a proper one. **Psychometrika**, v. 54, n. 1, p. 53–61, mar. 1989.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A.; VIANA, V. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, abr./jun. 2014. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470/11709. Acesso em: 19. abr. 2021.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. 5. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método. 2016.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v. 3, n. 2, p. 29-51, ago. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415 65551999000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 ago. 2020.

ROBINAUGH, D. J.; MILLNER, A. J.; MCNALLY, R. J. Identifying highly influential nodes in the complicated grief network. **Journal of Abnormal Psychology**, v. 125, n. 6, p. 747–757, 2016.

STEPHENS, J. P. et al. Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 1, p. 13–41, mar. 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de governança e gestão de pessoas da Administração Pública Federal, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/. Acesso em: 22 jun 2020.