

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Crislei Daiana Oliveira Siqueira Schuch

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE TALENTOS E DO SUPORTE DO
SUPERVISOR NA AUTOEFICÁCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Santa Maria, RS
2023

Crislei Daiana Oliveira Siqueira Schuch

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE TALENTOS E DO SUPORTE DO SUPERVISOR
NA AUTOEFICÁCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Alves Pacheco de Campos

Santa Maria, RS

2023

Oliveira Siqueira Schuch, Crislei Daiana
OS IMPACTOS DA GESTÃO DE TALENTOS E DO SUPORTE DO
SUPERVISOR NA AUTOEFICÁCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS /
Crisei Daiana Oliveira Siqueira Schuch.- 2023.
269 p.; 30 cm

Orientador: Simone Alves Pacheco de Campos
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RE, 2023

1. Gestão de Talentos 2. Percepção de Suporte do
Supervisor 3. Autoeficácia 4. Serviço Público I. Alves
Pacheco de Campos, Simone II. Título.

sistema de geração automática de ficha catalográfica da usm. dados fornecidos pelo
autor(a). sob supervisão da direção da divisão de processos técnicos da biblioteca
central. bibliotecária responsável: vaula schoenfeldt vatta cma 10/1728.

Declaro, CRISLEI DAIANA OLIVEIRA SIQUEIRA SCHUCH, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Crislei Daiana Oliveira Siqueira Schuch

**OS IMPACTOS DA GESTÃO DE TALENTOS E DO SUPORTE DO SUPERVISOR
NA AUTOEFICÁCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutora em Administração**.

Aprovado em 31 de março de 2023:

Simone Alves Pacheco de Campos, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Kelmara Mendes Vieira, Pós-Dra. (UFSM)

Daniel Viana Abs da Cruz, Pós-Dr. (UFRGS)

Carolina Freddo Fleck, Dra. (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Depois de quatro anos de muito esforço, dedicação, muito estudo e diversas abdições, é tempo de agradecer aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização desse objetivo.

O suporte da família foi essencial nesse caminho. Agradeço primeiramente a minha mãe, a pessoa que sempre lutou para que eu e minhas irmãs estudássemos, sempre me ajudou no que eu precisei para chegar até aqui, sempre me estimulou a buscar mais, sem jamais duvidar do meu potencial, o que foi a luz do meu caminho.

Aqui eu incluo meu esposo, meu companheiro de vida, assim como a mãe, também sempre me apoiou e me deu suporte em todos os momentos que precisei, cuidando do Otávio, da casa e de tudo mais que eu não pudesse fazer, para que eu pudesse me dedicar aos estudos. Ele sempre me ajudava a compreender as coisas que não faziam sentido, ele me acalmava, ele me cuidava, ele me colocava de volta nos trilhos e me indicava o caminho. Incluo também a minha irmã Fernanda, que além desse suporte, também me ajudava corrigindo a gramática e ortografia e o que mais eu necessitasse. Foi ela que num momento difícil, pré-qualificação, mandou fazer um vasinho de flor especialmente para mim, com uma meditação e me trouxe no meio de uma manhã. Ela não imagina o quanto aquilo me fortaleceu. Também tenho que incluir o Otávio, meu filho mimoso, meu *gentleman*, sempre com uma palavra linda pra dizer quando me via triste ou irritada, carinhoso, compreensivo quando eu tinha que estudar e não podia dar atenção a ele. Costumava dizer que eu estava *rackeando* a Nasa quando me via fazendo a modelagem. Essa tese saiu porque eu tinha esses quatro pilares, eles que aturaram os meus surtos, o meu desespero, a minha falta de paciência! Esses quatro me deram a força, o carinho, o amor, que eu precisava para voltar aos trilhos. Gratidão por vocês existirem!

À minha orientadora, Profa. Simone Pacheco de Campos, que desde a escolha do tema até as considerações finais, me mostrou o caminho a seguir. Gratidão pelo carinho, pelo apoio, pela paciência, pelas prolongações de prazo (risos), pelos debates e discussões sem os quais esse trabalho não seria possível. Gratidão por ter me aceito como sua orientanda, eu espero muito que tenha alcançado as tuas expectativas, me esforcei para isso! Parabéns por ser esse exemplo de profissional, tem toda a minha admiração!

À Profa. Kelmara Mendes Vieira, que por diversos momentos parecia até minha coorientadora tamanha dedicação em me ajudar. Gratidão pela disponibilidade, pelos teus

ensinamentos e pela paciência em responder a todos questionamentos. A modelagem só foi possível porque eu tive você para me ensinar. Obrigada!

Aos professores que contribuíram com a qualificação e com a defesa desta tese, Daniel Viana Abs da Cruz, Tais de Andrade, Carolina Freddo Fleck Kelmara Mendes Vieira e especialmente a profa. Vania de Fátima Barros Estivaleta que sempre acompanhou minha trajetória, sempre me apoiou não só na trajetória acadêmica, mas também na profissional, o meu muito obrigada!

Ao comitê de especialistas, Kelmara Mendes Vieira, Vania Flores Costa, Shalimar Gallon e Tais de Andrade, que auxiliou grandemente para a construção do instrumento. Muito obrigada por toda a ajuda.

Aos colegas e amigos que o doutorado me trouxe, Rubia Goi Bekcer, Vanessa de Campos Junges dos Santos, Carine Dalla Valle, muito obrigada pelo companheirismo, pelas trocas e por todo o apoio. A minha amiga Daniele Medianeira Rizzetti, que me acompanha desde o trote da graduação e nunca deixou de estar ao meu lado, sempre disposta a me ajudar em tudo, não só uma amiga, mas uma irmã de coração, a minha gratidão! Ao meu primo Glauco que foi fundamental para o cumprimento dos créditos em artigos, muito obrigada!

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a Coordenadoria de Pagamentos, que possibilitaram meu afastamento para poder me dedicar a esse estudo. Agradeço então especialmente ao Álvaro Augusto Cimirro que sempre foi além de chefe, um grande amigo que sempre me apoiou a buscar minha qualificação, além de ser um excelente líder para a nossa equipe. Gratidão! Agradeço também aos colegas que ficaram e tiveram que assumir as minhas funções, especialmente a minha amiga Suziane Vaz Pereira, o Ariosto Molina, a Carla Velloso, o Guilherme Barichello, o Álvaro Escobar, a Daina Pozzobon e a Juliana Abreu.

Ao Programa de Pós-graduação em Administração e a Universidade Federal de Santa Maria que mesmo com todas as adversidades seguem apoiando a pesquisa.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que conseguisse finalizar esse estudo.

*“Existem muitas hipóteses em ciência que estão erradas.
Isso é perfeitamente aceitável, eles são a abertura para
achar as que estão certas”.*
(Carl Sagan)

RESUMO

OS IMPACTOS DA GESTÃO DE TALENTOS E DO SUPORTE DO SUPERVISOR NA AUTOEFICÁCIA DE SERVIDORES PÚBLICOS

AUTOR: Crislei Daiana Oliveira Siqueira Schuch

ORIENTADORA: Simone Alves Pacheco de Campos

A Gestão de Talentos (GT) tem sido indicada como uma questão estratégica para as universidades, visto que tem o potencial de fornecer o arcabouço necessário para o alinhamento dos funcionários e seus desempenhos à estratégia organizacional, ou seja, sua estrutura é adequada para ser adotada como uma prática complementar de Gestão de Pessoas. Além de apoio das 'Práticas de GT', o 'Suporte do Supervisor (SS)' atua como um importante aliado na rotina dos funcionários, tendo em vista sua capacidade de influenciar a 'Autoeficácia (AE)' dos funcionários. Dessa forma, esses três construtos aliados podem contribuir para se atingir os objetivos do serviço público. Sendo assim, o presente estudo busca avançar e inovar neste tema a partir do objetivo de analisar a influência das práticas de gestão de talentos e do suporte do supervisor na percepção de Autoeficácia dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul. Elaborou-se um instrumento específico para avaliar as práticas de gestão de talentos do setor público e a seguir foi verificada a adequação do modelo integrado com os construtos de GT, SS e AE, bem como foi apontado a diferença de médias entre eles. Para tal, realizou-se uma pesquisa com 743 indivíduos, utilizando análise fatorial exploratória e confirmatória e ainda modelagem de equações estruturais no intuito de investigar as hipóteses propostas. Os principais resultados demonstraram a falta de concordância, assim como de discordância com relação a percepção das práticas de gestão de talentos (PPGTs). Por outro lado, mostrou que os servidores recebem suporte dos seus supervisores e ainda que possuem uma alta autoeficácia. Além disso, duas das três hipóteses propostas foram confirmadas, demonstrando que as PGTs influenciam positivamente a percepção de suporte do supervisor (PSS) dos servidores, assim como o PSS influencia positivamente a sua percepção de autoeficácia (PAE), mas não confirmou que as PGTs influenciam positivamente a PAE. Esses resultados contribuem com a literatura referente à Gestão de Talentos, através da verificação de suas práticas, assim como da influência do Suporte do Supervisor e de uma alta percepção de Autoeficácia. Este estudo desafia a visão de gestão de pessoas no serviço público ao apresentar um instrumento inédito no contexto brasileiro que identifica as PGTs que possibilitem o desenvolvimento dos servidores e assim possam contribuir para melhorar o desempenho do serviço público. Além disso, evidencia que suporte do supervisor é de fundamental importância dentro desse contexto, pois além de contribuir para a implementação das PGTs, também pode influenciar no desempenho. O estudo ainda expressa uma alta percepção de AE dos servidores, crucial para enfrentar os desafios diários do serviço público.

Palavras chave: Gestão de Talentos. Percepção de Suporte do Supervisor. Autoeficácia. Serviço Público.

ABSTRACT

THE IMPACTS OF TALENT MANAGEMENT AND PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT ON THE PUBLIC SERVERS SELF-EFFICACY

Talent Management (TM) has been indicated as a strategic issue for universities, since it has the potential to provide the necessary framework for aligning employees and their performance with the organizational strategy, that is, its structure is suitable to be adopted as a complementary practice of People Management. In addition to the support of the 'TM Practices', the 'Supervisor Support (SS)' acts as an important ally in the employees' routine, in view of its ability to influence the 'Self-Efficacy (SE)' of employees. In this way, these three allied constructs can contribute to achieving the objectives of the public service. Therefore, the present study seeks to advance and innovate in this theme from the objective of analyzing the influence of talent management practices and supervisor support on the perception of self-efficacy of Administrative Technical Servants in Education, in the context of Public Universities in the South of the country. A specific instrument was developed to evaluate talent management practices in the public sector and then the adequacy of the integrated model with the TM, SS and SE constructs was verified, as well as the difference in means between them. For this, a survey was carried out with 743 individuals, using exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modeling in order to investigate the proposed hypotheses. The main results showed the lack of agreement, as well as disagreement regarding talent management practices (TMPs). On the other hand, it showed that public servants receive support from their supervisors and that they also have high self-efficacy. In addition, two of the three proposed hypotheses were confirmed, demonstrating that the TMPs positively influence the servers' perception of supervisor support (PSS), just as the PSS positively influences their perception of self-efficacy (PSE), but did not confirm that the TMPs positively influence the PSE. These results contribute to the literature referring to Talent Management, through the verification of its practices, as well as the influence of Supervisor Support and a high perception of Self-efficacy. This study challenges the view of people management in the public service by presenting an unprecedented instrument in the Brazilian context that identifies the TMPs that enable the development of public servants and thus contribute to improving the performance of the public service. In addition, it shows that support from the supervisor is of fundamental importance within this context, as in addition to contributing to the implementation of the TMPs, it can also influence performance. The study also expresses a high perception of SE by the servers, which is crucial to face the daily challenges of the public service.

Keywords: Talent Management. Perceived Supervisor Support. Self-efficacy. Public service

LISTA DE SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
AE	Autoeficácia
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ALD	Assintoticamente Livre de Distribuição
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CMP	Competência de Mentalidade de Talento
DT	Desempenho da Tarefa
EAEG	Escala de Autoeficácia Geral
EGT	Estratégia de Gestão de Talentos
EIGT	Escala Integrada de Gestão de Talentos
EMN	Empresas Multinacionais
EMV	Estimação de Máxima Verossimilhança
EPSO	Escala de Percepção de Suporte Organizacional
EUA	Estados Unidos da América
GBC	Gestão Baseada em Competências
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão de Talentos
GETS	Grupo Estudo Trabalho e Sociedade
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
GGT	Gestão Global de Talentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IA	Inteligência Artificial
ICH	Índice de Capital Humano
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IGT	Instrumento de Gestão de Talentos
IPDF	Investimento Percebido no Desenvolvimento do Funcionário
IR	Intenção de Rotatividade
LP	Linha de Pensamento
KMO	<i>Kaiser Meyer Olkin</i>
MAS	Medida de Adequação da Amostragem
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MGT	Modelo de Gestão de Talento
MGTST	Modelo de Gestão de Talentos para o Setor Público
MI	<i>Modification Indices</i>
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NPM	New Public Management
OMS	Organização Mundial de Saúde
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PGTs	Práticas de Gestão de Talentos
PGETs	Práticas de Gestão Estratégica de Talentos

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
PSS	Percepção do Suporte do Supervisor
PTAD	Práticas de Trabalho de Alto Desempenho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>
SGLD	Suporte Gerencial de Linha para o Desenvolvimento
SGD	Suporte Gerencial para o Desenvolvimento
SGETs	Sistema de Gestão Estratégica de Talentos
SOD	Suporte Organizacional para o Desenvolvimento
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SSPUF	Suporte do Supervisor Percebido para o Uso de Forças
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TI	Tecnologia da Informação
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
TSG	Teoria Social Cognitiva
TTS	Teoria da Troca Social
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
VME	Variância Média Extraída

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese das Linhas de Pensamento relacionadas à Gestão de Talentos	51
Figura 2 - Abordagens Inclusiva e Exclusiva da Gestão de Talentos	62
Figura 3 - Filosofias de Gestão de Talentos	64
Figura 4 – Framework de análise proposto	107
Figura 5 – Articulações conceituais entre os construtos.....	119
Figura 6 – Desenho de pesquisa	121
Figura 7 – Etapas da Tradução, Adaptação Transcultural e Validação do instrumento de Gestão de Talentos	135
Figura 8 – Percurso de Estratégia de análise de dados	149
Figura 9 - Síntese da operacionalização da pesquisa.....	150
Figura 10 – Modelo inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Gestão de Talentos	169
Figura 11 – Modelo final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Gestão de Talentos	175
Figura 12 – Modelo de mensuração inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Suporte do Supervisor	177
Figura 13 – Modelo de mensuração final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Suporte do Supervisor	180
Figura 14 – Modelo inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Autoeficácia	182
Figura 15 – Modelo final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Autoeficácia	186
Figura 16 - Modelo integrado final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis	194

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Considerações das Dimensões do Modelo de Gestão de Talentos para o Setor Público.....	79
Quadro 2- Adaptações da escala de Eisenberger et al. (1986) como instrumento de medida de PSS	91
Quadro 3 - Definições metodológicas do estudo.....	123
Quadro 4 – Universidades participantes da pesquisa	124
Quadro 5 – Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público	129
Quadro 6 – Escala de Percepção de Suporte do Supervisor (EPSS)	131
Quadro 7 – Escala de Autoeficácia Geral (EAEG)	133
Quadro 8 – Variáveis Perfil Sociodemográfico e Profissional.....	133
Quadro 9 - Estrutura do Questionário.....	137
Quadro 10 – Indicadores de ajuste dos modelos estruturais.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra para o desenvolvimento do PPGTSP.....	125
Tabela 2 – Valores de referência dos testes AFE	140
Tabela 3 – Valores de referência testes validade de construto	148
Tabela 4 – Perfil dos respondentes	152
Tabela 5 - Qui-quadrado (χ^2) das variáveis: grau de instrução, titularidade de FG ou CD, apoio da chefia e apoio da gestão durante pandemia COVID-19 em comparação com a variável gênero.	156
Tabela 6 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Gestão de Talentos	157
Tabela 7 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Percepção de Suporte do Supervisor.....	160
Tabela 8 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Autoeficácia geral	162
Tabela 9 – Instrumentos de base para elaboração do PPGTSP.	164
Tabela 10 – Índices de unidimensionalidade do PPGTSP	167
Tabela 11 - Índices de ajuste do construto de gestão de talentos - Modelo inicial	168
Tabela 12 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Gestão de Talentos	170
Tabela 13 – Índices de ajuste do construto Gestão de Talentos - Modelo inicial – após inserção de correlações.....	172
Tabela 14 – Índices de ajuste do construto de gestão de talentos - Modelo final	173
Tabela 15 – Coeficientes padronizados e significância construto de Gestão de Talentos	174
Tabela 16 - Índices de ajuste do construto Percepção de Suporte do Supervisor - Modelo inicial.....	177
Tabela 17 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Suporte do Supervisor ..	178
Tabela 18 – Índices de ajuste do construto Suporte do Supervisor – Modelo final	179
Tabela 19 – Coeficientes padronizados e significância construto de Percepção de Suporte do Supervisor.....	180
Tabela 20 - Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo inicial	182
Tabela 21 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Autoeficácia.....	183
Tabela 22- Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo inicial após inserção de correlações.....	184
Tabela 23 – Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo final	185
Tabela 24 – Coeficientes padronizados e significância construto Autoeficácia	186
Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo integrado inicial.....	187

Tabela 26 – Correlações entre os erros das variáveis do Modelo Integrado	189
Tabela 27 - Índices de ajuste do modelo integrado final	192
Tabela 28 – Coeficientes padronizados e significância construto de Gestão de Talentos	192
Tabela 29 – Relações entre os construtos do modelo integrado com o impacto dos efeitos direto, indireto e total	195

SUMÁRIO

1 -	INTRODUÇÃO	19
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	27
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	31
1.3	JUSTIFICATIVA	32
2	CONSTRUÇÃO TEÓRICA	44
2.1	GESTÃO DE TALENTOS	44
2.1.1	Talento.....	55
2.1.2	Filosofias de Talentos.....	63
2.1.2.1	A filosofia de talento exclusivo/estável.....	64
2.1.2.2	Filosofia de talento exclusivo/desenvolvível	65
2.1.2.3	Filosofia de talento inclusivo/estável	67
2.1.2.4	Filosofia de talento inclusivo/desenvolvível	68
2.1.3	Gestão de talentos no setor público.....	69
2.1.4	Mentalidade de gestão de talentos.....	72
2.1.5	Estratégias de gestão de talentos	75
2.1.6	Instrumentos de medida referentes às práticas de gestão de talentos.....	78
2.2.	SUPORTE ORGANIZACIONAL	81
2.2.1	Teoria da troca social	84
2.3	PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE SUPORTE DO SUPERVISOR	86
2.3.1	Instrumentos de medida referentes à Percepção de Suporte do Supervisor	90
2.4	AUTOEFICÁCIA.....	92
2.4.1	Teoria Social Cognitiva.....	92
2.4.2	Autoeficácia.....	95
2.4.2.1	Dimensões das expectativas de eficácia	100
2.4.2.2	Crenças de Autoeficácia.....	100
2.4.2.3	Efeitos das crenças de Autoeficácia	103
2.4.3	Instrumentos de medida referentes à percepção de Autoeficácia.....	104
2.6	O CONTEXTO DO ESTUDO: PERÍODO PÓS PANDEMIA COVID-19	107
3	DESENVOLVIMENTO DO MODELO: ARTICULAÇÕES E HIPÓTESES	111
3.1	GESTÃO DE TALENTOS, SUPORTE DO SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA: BUSCANDO ARTICULAÇÕES CONCEITUAIS	111

4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	120
4.1	DESENHO DA PESQUISA	120
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO	122
4.3	COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	124
4.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	126
4.4.1	Instrumentos de coleta de dados	126
4.4.1.1	Instrumento de Gestão de Talentos	127
4.4.1.2	Instrumento de percepção de Suporte do Supervisor	130
4.4.1.3	Instrumento de percepção de Autoeficácia	131
4.4.2	Tradução e adaptação transcultural do instrumento de GT.....	134
3.4.2.1	Procedimento de tradução das versões originais	134
3.4.2.2	Consolidação da versão preliminar do instrumento	135
3.4.2.3	Pré-teste	136
3.4.3	Técnica de coleta de dados.....	136
4.5	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS.....	137
5	RESULTADOS.....	151
5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	151
5.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS.....	157
5.3	CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE GESTÃO DE TALENTOS - PPGTSP	164
5.3.1	Etapa i: tradução, adaptação transcultural das variáveis base	164
5.3.2	Etapa ii: confiabilidade da escala de gestão de talentos – PPGTSP – fase exploratória	166
5.4	VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS – FASE CONFIRMATÓRIA.....	167
5.4.1	Validação do Construto Gestão de Talentos.....	168
5.4.1	Validação do Construto Percepção de Suporte do Supervisor	176
5.4.2	Validação do Construto Autoeficácia	181
5.5	VALIDAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO	187
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	200
6.1	DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS E HIPÓTESES	200
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	207
6.3	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	209
	REFERÊNCIAS	211
	APÊNDICE A – PESQUISA BIBLIOMÉTRICA BDTD.....	242

APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOMÉTRICA <i>WEB OF SCIENCE</i>	243
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	244
ANEXO A -QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTST	249
ANEXO B – ESCALA DE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	260
ANEXO C - GENERALIZED SELF-EFFICACY.....	261
ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	262
ANEXO E - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	264
ANEXO F –DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	265
ANEXO G – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE GESTÃO DE TALENTOS	266
ANEXO H – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE PERCEÇÃO DE SUPORTE DO SUPERVISOR	268
ANEXO I – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE PERCEÇÃO DE AUTOEFICÁCIA	269

1 - INTRODUÇÃO

A administração pública precisa responder aos desafios que se apresentam a ela. É necessário inovar as práticas visando torná-las mais efetivas através de um Estado mais aberto, capaz de atrair talentos (GIAMBIAGI; PORTO, 2011). A capacidade de encontrar e manter boas pessoas é crítica para o sucesso e reforma do serviço público em qualquer país (GLENN, 2012). Sendo assim, uma estratégia-chave de Gestão de Pessoas (GP) é a ‘gestão de talentos’, ou seja, disponibilizar o capital humano necessário para que a organização alcance seus objetivos (KIM; KOTCHEGURA, 2017).

O Brasil passou por reformas administrativas, as quais tiveram início após 1989, quando as principais organizações internacionais sugeriram a implementação de um conjunto de reformas econômicas e políticas para os países em desenvolvimento (IMASATO; MARTINS e PIERANTI, 2011). O resultado de um processo de alastramento das ideias neoliberais pelo mundo é explicado pelo intuito de melhoria da governança social vinculada à eficácia da gestão (MACHADO; FALSARELLA, 2020). O Consenso de Washington foi a forma como ficou popularmente reconhecido um encontro ocorrido em 1989, na capital dos Estados Unidos. Nesse encontro, realizou-se uma série de recomendações visando ao desenvolvimento e à ampliação do neoliberalismo nos países da América Latina. As principais reformas sugeridas giravam em torno de liberalização do comércio, privatização, desregulamentação e reformas fiscais, baseadas no pressuposto de que a adoção do gerencialismo e de uma estrutura de governança orientada para o mercado era a melhor maneira de promover desenvolvimento (COOKE, 2004; HENISZ; ZELNER; GUILLÉN, 2005;). Nesse contexto, a literatura da *New Public Management* (NPM) tornou-se uma das principais fontes de inspiração no Brasil durante essas reformas (IMASATO; MARTINS e PIERANTI, 2011).

A transposição do modelo americano para a realidade brasileira como administração pública gerencial foi defendida como uma mudança de estratégia na gerência, posta em prática por uma estrutura administrativa reformada (OLIVEIRA, 2015). Como resultado da aplicação dos princípios de mercado, as funções de Gestão de Pessoas das universidades tiveram que transformar suas práticas gradualmente para garantir a conformidade e isso foi reforçado pela mudança de uma abordagem colegial para uma abordagem gerencial (DEEM, 2001).

A partir da década de 1990, emerge a 5ª fase da Gestão de Pessoas, conhecida como fase Estratégica (SILVA, 2013). Nessa fase, a visão da Gestão de Recursos Humanos (GRH), focada no controle de pessoal e de procedimentos administrativos, entrou em declínio para dar espaço à Gestão Estratégica de Pessoas, a qual alinha o desenvolvimento pessoal com o da organização.

Essa mudança de conceito, que representa uma constante da Gestão de Pessoas (SILVA, 2013; DAGORT, 2017), impele a explicar que, devido a dissonância conceitual que continua imperando entre os diversos autores, ora usando Recursos Humanos (RH), ora usando GP, no presente estudo, optou-se por utilizar o termo Gestão de Pessoas em detrimento de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que há uma linha de pensamento que argumenta que Gestão de Recursos Humanos e Gestão de pessoas são rótulos amplamente diferentes para fazer referência ao mesmo tema (KAUFMAN, 2007).

A partir de 2006, a política de pessoal toma forma sob o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (que foi revogado passando a vigorar sob o Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019), o qual cria a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O referido Decreto teve por objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019). No âmbito das Instituições Federais de Educação Superior (IFES), a Lei 11.091/2005 institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que junto com o decreto nº 5.707/2006, bem como os Decretos complementares do PCCTAE (nos. 5.824 e 5.825/2006), conduziram os trabalhadores ao ritmo dessa nova sociedade (SANTOS; ANDRADE, 2014). O Plano de Carreira objetivou reestruturar e modernizar o serviço público nas IFES por meio da preocupação com a capacitação, qualificação e avaliação de desempenho ao longo da carreira de seus servidores (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

Destacam-se essas legislações ao considerar que o Ensino Superior tem sido apontado como importante ativo econômico que contribui para o sucesso das economias nacionais (TEODORO; GUILHERME, 2014). Além disso, espera-se que as universidades contribuam para a posição competitiva de cada país no mercado global, produzindo e disseminando conhecimento economicamente produtivo (ALVES; TOMLINSON, 2020). Os governos também procuram vincular a introdução das forças de mercado no setor de Ensino Superior a uma agenda de políticas de alta qualificação, em que o capital humano na forma de conhecimento científico e tecnológico leva ao sucesso econômico na economia do conhecimento ao produzir produtos e serviços de maior valor agregado (NAIDOO; WILLIAMS, 2015).

Para Bradley (2016), as universidades precisam se afastar de seus atuais sistemas de Gestão de Pessoas transacionais e reexaminar criticamente as estruturas organizacionais e gerenciais a partir de uma perspectiva de Gestão de Talentos (GT), uma vez que a GT está se tornando uma questão estratégica de Gestão de Pessoas para as universidades (VAN DEN

BRINK, FRUYTIER e THUNNISSEN, 2013). A GT no setor público é de crescente interesse (TYSKBO, 2019) e oferece novos *insights* sobre a construção da capacidade humana neste contexto, já que “os governos e suas sociedades também se juntaram à corrida do talento” (KHILJI; SCHULER, 2017, p. 400).

Segundo Bradley (2016), a implementação da gestão de talentos, como muitos dos sistemas e processos fundamentais dentro de uma universidade, depende das habilidades dos funcionários em toda a organização. Portanto, um programa holístico de gestão de talentos também deve reconhecer e recompensar os talentos em todas as funções acadêmicas, administrativas e de gestão. Dessa forma, gestão de talentos pode ser vista como uma estrutura apropriada para permitir que as universidades transformem seus atuais sistemas de Gestão de Pessoas transacionais em algo que seja estrategicamente habilitador (BRADLEY, 2016).

Considerando-se esse cenário, a presente tese possui como principal tema de estudo a Gestão de Talentos no serviço público, uma área pouco pesquisada na literatura de GT (CLARKE; SCURRY, 2017), especificamente no contexto de Universidades Públicas, levando em consideração que instituições de ensino superior, em diferentes países, receberam e assumiram um papel central na promoção da economia do conhecimento no século XXI (ALVES; TOMLINSON, 2020).

Outro elemento relevante na definição do tema refere-se ao fato de que a GT envolve os procedimentos, práticas e técnicas usados para realizar as atividades de Gestão de Pessoas - não apenas pessoal e recrutamento; seleção e treinamento; desenvolvimento e remuneração e planejamento de sucessão - como também a atração, identificação, engajamento, retenção e implantação de profissionais habilitados (AL-AZZAM; AL-QURA'AN, 2019; THUNNISSEN, M.; BUTTIENS, 2017; DHANALAKSHMI; GURUNATHAN, 2014; KOCK; BURKE, 2008). Em outras palavras, conforme Al-Azzam e Al-Qura'an (2019), o papel da GT é encontrar a pessoa certa na hora certa no lugar certo. Na mesma linha, Kock e Burke (2008) argumentam que a gestão de talentos deve ser adotada como uma prática complementar de GP para atingir os objetivos do serviço público.

A definição da GT é um dos temas mais dominantes das publicações sobre o tópico (THUNNISSEN; BOSELIE; FRUYTIER, 2013; LEWIS; HECKMAN, 2006), além de ser considerada uma das questões fundamentalmente controversas do campo (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016) e carecer de uma definição consistente e de limites conceituais claros, tanto no setor privado (COLLINGS, D. G.; MELLAHI, 2009), como no público (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019). Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016), observaram que existem duas abordagens principais, as quais também são as mais citadas na

pesquisa empírica para a conceitualização da GT: uma referindo-se ao seu lado estratégico (COLLINGS; MELLAHI, 2009) e a outra referindo-se à GT Global (SCULLION, COLLINGS e CALIGIURI, 2010). A definição a ser seguida neste estudo é a do lado estratégico, a qual percebe a GT como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave, o desenvolvimento de um *pool* de talentos e titulares de alto desempenho para preencher funções, e o desenvolvimento de uma arquitetura de GP diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições.

Nesse sentido, a GT se preocupa com a implementação de certas estratégias e sistemas para aumentar a produtividade do trabalho, (MUNTEAN, 2014; SHAEMI, ALLAMEH e BAJGERANI, 2011; WAHEED, ZAIM e ZAIM, 2012) e pode ser usada como um recurso significativo e estratégico que pode melhorar o desempenho organizacional geral, através do uso de estratégias de atração, desenvolvimento, retenção, planejamento e sucessão de talentos (AL-AZZAM, AL-QURA'AN, 2019). Além disso, o processo de GT oferece às pessoas-chave oportunidades para expandir suas habilidades e experiências através do envolvimento em tarefas desafiadoras, desenvolvimento profissional e crescimento na carreira, que, por sua vez, estabelecem lealdade nos negócios (MAHFOOZI, 2018).

Buckingham (2005) afirma que, enquanto um indivíduo assume um papel com habilidades previamente adquiridas e um certo nível de motivação intrínseca, é papel de um bom chefe ajudar esse indivíduo a desenvolver novas competências e habilidades, enquanto mantém ou aumenta sua motivação e fornece-lhes novas oportunidades. Na mesma linha, McCormack, Propper e Smith (2014) mencionam que a interação diária entre o gerente e o trabalhador individual forma um ciclo de *feedback* que pode melhorar ou diminuir o desempenho no trabalho. O que, segundo Bradley (2016), destaca a importância crítica da gestão, e da gestão de talentos em particular, em todos os níveis de uma universidade. Ainda para esse autor, os gerentes acadêmicos desempenham um papel vital tanto na maximização do desempenho individual, como também garantindo que esse desempenho esteja alinhado com uma compreensão específica da estratégia organizacional. Assim, a gestão de talentos tem o potencial de fornecer o arcabouço necessário para possibilitar o alinhamento de todos os funcionários e seu desempenho à estratégia organizacional.

Para que as práticas de GP tenham impacto no desempenho, os funcionários devem sentir o suporte da organização e do supervisor (MYLONA; MIHAIL, 2020), ou seja, tanto a organização através da GT, no caso do presente estudo, como o supervisor devem fornecer o suporte que os funcionários necessitam. Ao considerar esse cenário, definiu-se o segundo tema do presente estudo: a Percepção do Suporte do Supervisor (PSS), dado a que a presente pesquisa

será direcionada sob a perspectiva da experiência dos funcionários, denominados, no âmbito das IFES, como Técnicos Administrativos em Educação (TAES), os quais são geralmente negligenciados nesse contexto (CLARKE; SCURRY, 2017). Embora claramente a implementação de uma estratégia de GT dependa de suas habilidades (BRADLEY, 2016).

O suporte do supervisor tem recebido atenção dos pesquisadores porque afeta os resultados do trabalho dos funcionários (AFZAL et al., 2019), visto que ele compõe uma das formas gerais de tratamento favorável recebido da organização pelos funcionários (EISENBERGER et al., 2002). A percepção do suporte do supervisor está relacionada à Percepção de Suporte Organizacional (PSO) na medida em que o supervisor é visto como um agente ou representante agindo em nome da organização (RHOADES; EISENBERGER, 2002). O PSO, por sua vez, é uma aplicação da teoria da troca social à relação empregador-empregado. Como tal, segundo o PSO, com base na norma de reciprocidade, os trabalhadores trocam esforço e dedicação à sua organização por recompensas tangíveis, como flexibilidade adicional no equilíbrio entre vida e trabalho e promoção (JIM; McDONALD, 2017). A abordagem do suporte organizacional (EISENBERGER et al., 1986) supõe que, para atender às necessidades socioemocionais e determinar as disposições para recompensar o maior esforço de trabalho, os funcionários desenvolvem crenças globais sobre até que ponto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar.

Assim como os funcionários formam percepções globais sobre sua avaliação pela organização, eles desenvolvem visões gerais sobre o grau em que os supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com seu bem-estar (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988). Dessa forma, os autores definem o PSS como as perspectivas dos funcionários sobre como os supervisores se preocupam com seu bem-estar e valorizam suas contribuições (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988; EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER 2002). Os funcionários buscam suporte e orientação de seus supervisores, que ouvirão seus problemas relacionados ao trabalho e os ajudarão a resolvê-los (GARG; DHAR, 2017). Para Tracey e Tews (2005), o suporte do supervisor refere-se à medida em que os supervisores incentivam a participação em treinamento, inovação e aquisição de conhecimento e fornecem reconhecimento aos funcionários envolvidos nessas atividades. Esses mesmos autores também indicaram que os supervisores podem enviar sinais claros sobre o papel e o valor do treinamento, desenvolvimento e crescimento profissional na organização, o que pode, por sua vez, motivar o comportamento dos funcionários em relação às atividades de desenvolvimento.

O suporte do supervisor foi indicado como uma das categorias principais de tratamento benéfico recebido pelos funcionários associado à Percepção de Suporte Organizacional (PSO).

Esse, por sua vez, está relacionado a resultados favoráveis aos funcionários (por exemplo: satisfação no trabalho, humor positivo) e à organização (como: aumento do comprometimento afetivo e do desempenho, bem como redução do comportamento de retração) (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Estudos mostram que o PSS (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003; DAWLEY, ANDREWS e BUCKLEW, 2008; RHOADES; EISENBERGER, 2002), assim como as práticas GP de suporte (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003), antecedem o PSO. Além disso, a associação positiva entre PSS e PSO, onde PSS leva a PSO, também foi confirmada em Eisenberger et al. (2002) e Gupta (2019).

Conforme Du Plessis et al. (2015), o fato de os supervisores atuarem como agentes da organização e serem a personificação das práticas de gestão de talentos (PGTs) explica a relação do paradigma da Gestão de Talentos de que todos os gestores são responsáveis pela implementação de iniciativas de GT (HANDFIELD-JONES, MICHAELS e AXELROD, 2001). No campo da GT, os gerentes de linha são o "ponto de ligação" entre as políticas pretendidas e a prática (GALLARDO-GALLARDO et al., 2020). Na mesma linha, estão as implicações para o serviço público de Kock e Burke (2008), que têm por objetivo fazer com que os gerentes de linha falem com tanta paixão sobre talentos quanto falam sobre resultados organizacionais. A ideia deles é criar uma gestão integrada de talentos para melhorar o nível de diálogo entre os gerentes de linha e profissionais de GP sobre o talento.

Segundo Gupta (2019), existe uma correlação significativa, de efeito médio, entre a percepção do funcionário da Geração Y sobre as PGTs e o PSS da organização. Segundo o autor, isso especifica que uma convicção ampliada do uso de práticas de gestão de talentos, em toda a organização, pode estar relacionada a um PSS aprimorado (GUPTA, 2019).

Os resultados do estudo de Afzal et al. (2019), em universidades privadas, demonstraram que o PSS teve um efeito positivo no Desempenho da Tarefa (DT) dos funcionários, por meio da mediação da autoeficácia. Os estudos mostram, então, que os supervisores contribuem para o desempenho dos funcionários, o que leva ao desenvolvimento da organização como um todo. Para tal, eles têm o papel de estimular os funcionários na busca pelo desenvolvimento de novas habilidades - através dos *feedbacks*, demonstrando confiança - e do compartilhamento de conhecimentos. Quando o supervisor toma essas atitudes, ele está exercendo sua persuasão verbal sobre os funcionários. É nesse contexto que se introduz o terceiro ponto a ser tratado neste estudo: a Autoeficácia (AE), visto que a persuasão verbal compõe uma das quatro fontes principais de informação que podem influenciá-la, ou seja, pretende-se identificar se o suporte do supervisor, assim como a GT interferem na AE dos

TAES. Observa-se que, ao conjugar os três termos, GT, PSS e AE, demonstra-se o caráter de ineditismo e inovador da presente tese.

A autoeficácia está enraizada na teoria social cognitiva desenvolvida pelo psicólogo social Albert Bandura (1986, 1997). Considerada para oferecer uma estrutura razoavelmente abrangente para compreender, prever e mudar o comportamento humano (SCHWOERER et al., 2005), a teoria cognitiva social postula que o comportamento humano é o produto de uma interação triádica, dinâmica e recíproca de fatores pessoais, comportamentais e ambientais (AL-EISA, FURAYYAN e ALHEMOUD, 2009).

A autoeficácia refere-se à crença na capacidade de realizar uma tarefa específica (BANDURA, 1977b, 1978), ou ainda, às convicções (ou confiança) de um indivíduo sobre suas habilidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para executar com sucesso uma tarefa específica em um determinado contexto (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998). Para Bandura (1986), a autoeficácia é um estado de autorregulação segundo o qual os indivíduos desenvolvem comportamentos autodisciplinados e buscam melhorar seu desempenho. No mesmo sentido, Gist e Mitchell (1992) afirmam que a AE pode ser pensada como um julgamento superordenado da capacidade de desempenho que é induzida pela assimilação e integração de vários determinantes de desempenho. Trata-se um recurso pessoal significativo (XANTHOPOULOU et al., 2008), que desempenha um papel relevante no desempenho relacionado ao trabalho, porque suas crenças influenciam muito as escolhas de metas de um indivíduo e atividades relacionadas às metas e reações emocionais em vista de obstáculos e desafios (BANDURA, 1997).

As quatro fontes principais de informação que podem aumentar a autoeficácia são: experiências enativas (a estimativa da eficácia pessoal é um processo cognitivo que envolve mais fatores do que apenas a ação executada); aprendizagem vicária (observação de indivíduos competentes realizando uma tarefa); persuasão verbal (avaliação positiva de quem o funcionário confia) e excitação psicológica (influência de agitação no desempenho) (BANDURA, 1977b). O supervisor pode influenciar a aprendizagem vicária, através de estratégias eficazes para lidar com as complexidades de um trabalho específico e, em seguida, transmiti-las aos funcionários em um programa de treinamento para aumentar a habilidade e (em última instância) a eficácia (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998). Qiu, Dooley e Xie (2020) mencionam que os líderes atuam como um modelo para aumentar a experiência vicária dos funcionários, resultando em seguidores que acreditam que podem possuir as capacidades para desempenhar com sucesso as atividades de trabalho. A persuasão verbal, por outro lado, ocorre quando os gerentes expressam confiança na capacidade de alguém, principalmente em

momentos em que os funcionários têm dificuldades de desempenho e podem estar questionando sua eficácia pessoal (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998).

A Autoeficácia está associada ao enfrentamento de tarefas difíceis (UMRANI et al, 2019; CAVALCANTE, SILVA, 2017; VANCOUVER et al., 2002; STUMPF, BRIEF e HARTMAN, 1987), tendo em vista que a dificuldade da tarefa compõe as duas principais dimensões da AE (BANDURA, 1986, 1997), que são Magnitude (nível particular de dificuldade da tarefa) e Força (certeza de realizar com sucesso um determinado nível de dificuldade da tarefa) (CHEN, GULLY e EDEN, 2001). Segundo Bandura e Locke (2003), quanto maior a autoeficácia percebida pelos indivíduos, mais eles perseveram em problemas difíceis e insolúveis antes de desistir. Esse papel da autoeficácia foi revelado em análises dos determinantes do desempenho atlético em diferentes fases de partidas de um torneio (KANE et al., 1996), além de outro estudo realizado em um corpo de bombeiros, o qual comprovou os efeitos diretos da autoeficácia no comprometimento e nas percepções de desempenho da unidade (PILLAI; WILLIAMS, 2004). Os resultados de Bayraktar e Jiménez (2020) também mostraram que a autoeficácia é particularmente importante em contextos mais exigentes (por exemplo, grande extensão de mudança). Os autores identificaram que a relação entre autoeficácia e reações positivas à mudança foi moderada pelo índice de mudança de forma que, em maior quantidade de mudanças, a relação positiva foi fortalecida.

No estudo de Almutairi (2020) realizado em universidades públicas, os resultados indicaram que, sempre que chefes de departamento apresentavam uma autoeficácia elevada, o comprometimento afetivo dos professores que trabalhavam sob sua supervisão melhorava, aumentando assim o seu desempenho e compromisso de continuidade. O papel que a autoeficácia realiza na determinação do desempenho também foi evidenciado nos resultados de Qiu, Dooley e Xie (2020), os quais identificaram que a autoeficácia modera o efeito da liderança servil na qualidade dos serviços prestados entre funcionários que atuam na prestação de serviços da área de saúde.

Zhang e Lu (2002), em um grupo participante de estudantes universitários, descobriram que havia um efeito direto da autoeficácia na motivação. Na mesma linha, Çetin e Aşkun (2018) pesquisaram funcionários de diversas organizações de uma região industrial e identificaram que a autoeficácia ocupacional leva a um aumento da motivação intrínseca, assim como leva a um aumento no desempenho no trabalho. Por definição, a autoeficácia ocupacional representa julgamentos feitos em relação às capacidades individuais necessárias para o desempenho em suas funções (JUNGERT et al., 2013). Esses estudos mostram, portanto, que a autoeficácia é

um precursor significativo do desempenho e da motivação e atitudes individuais no local de trabalho.

Considerando o cenário exposto, o presente estudo encontra-se consubstanciado no argumento de tese que as práticas de gestão de talentos e a percepção de suporte do supervisor impactam positivamente a percepção de autoeficácia.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Notavelmente, as pressões de custo, a opinião pública e as regras/regulamentações afetam a forma, o conteúdo e o impacto da GP nas organizações públicas (BOSELIE; VAN HARTEN; VELD, 2019). As organizações do setor público são multifuncionais, seguem uma liderança política e devem considerar um conjunto mais amplo de normas e valores. Além disso, os líderes das organizações públicas são responsáveis perante os cidadãos e eleitores, enquanto as organizações públicas exigem uma ênfase maior na abertura, transparência, tratamento igualitário, imparcialidade e previsibilidade (CHRISTENSEN et al., 2007).

As numerosas iniciativas de reforma que ocorreram nas últimas décadas mudaram substancialmente a Gestão de Pessoas do setor público. Novas tecnologias, processos e melhores práticas permitiram que o campo complementasse e, até mesmo, substituísse os métodos convencionais. As estratégias de GP desempenham um papel crucial para transpor as mudanças legislativas, políticas e tecnológicas exigidas pela ênfase no desempenho e no serviço governamental orientado para resultados (FRENCH; GOODMAN, 2012).

No entanto, a implantação dessas estratégias deve considerar a complexidade das organizações do setor público, a qual requer uma abordagem de melhor ajuste no contexto em que atua (BOSELIE, VAN HARTEN e VELD, 2019). Deem (2001), nesse sentido, menciona que fatores localizados podem ser importantes na mudança das práticas de gestão no ensino superior. A busca por causas múltiplas para a adoção de novas ideologias gerenciais revela um conjunto de fatores bastante complexo, incluindo fatores culturais (novas ideias sobre o conhecimento) e fatores econômicos (a unidade em declínio do financiamento público) em ação nas universidades, contexto do presente estudo. Além dos problemas com cortes de orçamento, as universidades enfrentam os desafios relacionados às aposentadorias, os quais afetam diretamente a GP, visto que, por um lado, perde-se um funcionário experiente com um conhecimento imensurável, e, de outro, ocorre uma dinâmica de novos servidores continuamente.

Esses desafios, para Calo (2008), descrevem a realidade de uma ‘tempestade perfeita’ para a gestão de talentos, onde está ocorrendo a convergência de três fatores incontroláveis: a aposentadoria dos Baby Boomers; uma escassez projetada de trabalhadores do conhecimento; e uma força de trabalho geral envelhecida, que colocará a gestão de talentos na vanguarda da estratégia organizacional.

As práticas de GT contribuem no sentido de que o planejamento da força de trabalho é crucial para garantir que a organização pública atenda às necessidades atuais de Gestão de Pessoas e também esteja em posição para atender às tendências e demandas futuras (FRENCH; GOODMAN, 2012). Para responder a esses desafios, busca-se uma Gestão de Pessoas eficaz, através de uma abordagem orientada para o desempenho, para a prestação de serviços públicos, almejando que o pessoal de GP assuma a responsabilidade de responder aos desafios (FRENCH; GOODMAN, 2012, NOGUEIRA; SANTANA, 2002; LONGO, 2007).

Embora a gestão de talentos seja reconhecida por seu papel na construção de vantagem competitiva, poucas pesquisas examinaram os fatores que influenciam o sucesso dos programas de gestão de talentos em um nível individual, ou seja, em nível mais operacional, os sistemas e processos que sustentam a GT têm sido amplamente esquecidos (COLLINGS; MELLAHI, 2009; ILES, CHUAI e PREECE, 2010). No mesmo sentido, o estudo de GT, no setor público, de Clarke e Scurry (2017) mostra que, embora haja uma literatura crescente com foco no nível organizacional, muito menos pesquisas consideraram a gestão de talentos da perspectiva da experiência do funcionário. Dada a reconhecida importância da implementação efetiva da GT para o sucesso das práticas de RH, Clarke e Scurry (2017) argumentam que há uma necessidade de entender melhor como os indivíduos vivenciam práticas de gestão de talentos à medida que são implementadas e como essa experiência subsequentemente influencia os resultados no nível individual. Além disso, a abordagem de Collings e Mellahi (2009) reconhece o papel fundamental dos resultados do nível do funcionário no sistema de gestão estratégica de talentos bem como a importância de garantir o compromisso e a motivação com a organização enquanto variáveis mediadoras entre o sistema estratégico de gestão de talentos e os resultados organizacionais.

Em função desse contexto, é que o presente estudo irá analisar a GT sob a perspectiva dos funcionários - os TAES - com o intuito de identificar a percepção deles sobre as práticas de GT aplicadas no contexto de Universidades públicas do Rio Grande do Sul.

Tendo em vista o impacto do pessoal administrativo na qualidade e no sucesso do trabalho nas universidades, é necessário que essas invistam em seus funcionários para que tenham sucesso no século XXI (GRAHAM, 2009). Além disso, existem poucas pesquisas sobre

como esses profissionais das universidades percebem sua contribuição (REGAN, DOLLARD e BANKS, 2014). Em alguns contextos específicos, como mostra o trabalho de Hunter (2018) sobre estratégias de internacionalização de universidades, a maioria das iniciativas estratégicas nas universidades ignora o pessoal administrativo como um componente crucial da força de trabalho da universidade. Poalses e Bezuidenhout (2018) sugerem que as universidades invistam em estratégias planejadas de gestão de talentos para ajudar o pessoal administrativo a crescer e se desenvolver em suas posições.

Os profissionais em organizações do setor público podem implementar práticas para melhorar a estrutura de trabalho a fim de complementar as práticas de GP e, finalmente, para mitigar os efeitos da burocracia no compartilhamento de conhecimento em sua busca pela gestão de talentos (WALKER, 2020). Mas por que a GT? Porque os funcionários do serviço público, assim como os demais, precisam de incentivos para estarem motivados para atingir o desempenho esperado, papel que a GT é capaz de cumprir, visto que o processo de gestão de talentos oferece às pessoas-chave oportunidades para expandir suas habilidades e experiências através do envolvimento em tarefas desafiadoras, desenvolvimento profissional e crescimento na carreira (BARNETT; DAVIS, 2008).

Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach (2011) mencionam que o desenvolvimento de talentos é um incentivo para atender às necessidades individuais, e esse investimento sistemático em capital humano faz com que os funcionários sejam mais qualificados e, conseqüentemente, produzam um trabalho de maior qualidade. Quando os funcionários talentosos recebem maior suporte organizacional, promoções e compromisso organizacional, eles também experimentam maior satisfação profissional (DRIES, VAN ACKER e VERBRUGGEN, 2012). Bethke-Langenegger et al (2011) esclarecem que os talentos preferem compensações não materiais, como perspectivas de carreira, conteúdo de trabalho desafiador e escopo de ação, em vez de compensação monetária.

A pesquisa em Administração pública também demonstrou que a prática de remuneração por desempenho não estimula o desempenho individual (PERRY, ENGBERS e JUN, 2009). Ao contrário, constatou-se que a remuneração por desempenho não tem um impacto significativo ou mesmo negativo nas atitudes e na motivação dos funcionários do setor público, devido a, entre outros fatores, restrições institucionais no setor (PERRY, ENGBERS e JUN, 2009). Percebe-se uma conexão entre a Gestão de Talentos à Autoeficácia a partir do cenário exposto, o qual mostra que os funcionários preferem desafios, desenvolvimento profissional e crescimento de carreira. Isso ocorre porque, com o apoio das práticas GT, os funcionários dispõem de recursos suficientes para adotar uma atitude positiva ao lidar com

dificuldades e contratempos e reduzir os efeitos negativos e adversos do estresse, promovendo a autoeficácia (GUAN; HUAN, 2019). Para esses autores, quando a organização tomar as medidas correspondentes para apoiar e ajudar seus funcionários, a autoeficácia dos mesmos será aprimorada.

Bandura (1977a) explica que as expectativas de eficácia também influenciam a escolha do ambiente. Por exemplo: se todos os outros fatores forem mantidos constantes, um funcionário com alta percepção de autoeficácia poderá optar por se candidatar a uma vaga anunciada que ofereça mais desafios, enquanto um funcionário com baixa autoeficácia poderá optar por permanecer estagnado. Essa ocorrência também é explicada porque a autoeficácia afeta a motivação comportamental das pessoas, fazendo com que aqueles que têm a mesma habilidade se comportem de maneira diferente (GUAN; HUAN, 2019). Outro fator relacional entre a AE e a GT é que as organizações que incorporaram atividades de aprimoramento da autoeficácia em suas práticas de GP tendem a desfrutar de maior produtividade, inovação e engajamento, além de diminuir o estresse, desgaste e rotatividade (BANDURA, 2000). Outrossim, a autoeficácia também pode promover o efeito da prática de gerenciamento de pessoas, resultando em comportamento proativo (GUAN; HUAN, 2019).

Por outro lado, a AE também pode ser influenciada pelo suporte organizacional (GONG, HUANG e FARH, 2009), como o promovido pela GT, assim como pelos líderes transformacionais que podem ser visualizados neste estudo como o suporte do supervisor. Bandura (1982) defendeu que os pressupostos de eficácia emergem de uma série de realizações bem-sucedidas, observando comportamentos exemplares que levam a um desempenho bem-sucedido e a processos de influência e persuasão social. Rao, Abdul e Souza (2017) argumentam que o papel dos líderes eficazes, nesse sentido, é desenvolver modelos apropriados às estratégias de trabalho, permitindo que novos membros da equipe obtenham competências coletivas relacionadas ao trabalho. Para eles, a eficácia da equipe surge de líderes que motivam e apoiam seus membros para um bom desempenho.

Também é possível perceber a influência do suporte do supervisor na autoeficácia uma vez que ele interfere na persuasão verbal. Segundo Tierney e Farmer (2002), o supervisor pode convencer os funcionários de suas habilidades para atingir os objetivos atribuídos, visto que a persuasão verbal é uma das fontes de informação que contribui para o aumento da AE. No estudo de Ibrahim, Suan e Karatepe (2019), o suporte do supervisor exerceu um impacto mais forte do que a autoeficácia no engajamento no trabalho. Segundo eles, a prontidão do suporte do supervisor aumenta a autoeficácia dos funcionários, o que, por sua vez, aprimora seu engajamento no trabalho.

Conforme Afzal et al. (2019), o suporte do supervisor tem recebido enorme atenção dos pesquisadores uma vez que afeta os resultados do trabalho dos funcionários. Então, é possível perceber que os funcionários formam percepções globais sobre sua avaliação pela organização (PSO), assim como desenvolvem visões gerais sobre o grau em que os supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com seu bem-estar (PSS). Nesse sentido, estudos demonstraram que um bom ambiente para os funcionários, como PSO e PSS, tem um impacto positivo na autoeficácia. Dessa forma, é possível acreditar que funcionários autoeficazes estão positivamente relacionados com suporte do supervisor. Além disso, tanto o suporte organizacional quanto o suporte percebido do supervisor estão relacionados às práticas de GT (DU PLESSIS et al., 2015; ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003; HUTCHISON, 1997).

Diante disso, a questão central da presente pesquisa consiste em verificar: *Qual a influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor, na percepção de autoeficácia de servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul.*

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, como consta a seguir.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Esta seção visa apresentar os objetivos que orientaram a operacionalização e consecução deste estudo.

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em desenvolver um modelo para identificar os efeitos integrados das Práticas de Gestão de Talentos, Percepção de Suporte do Supervisor e Percepção de Autoeficácia, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul.

Os objetivos específicos visam a:

- a. Traçar o perfil sociodemográfico e profissional dos pesquisados;
- b. Construir e validar um instrumento para avaliar a percepção sobre as práticas de gestão de talentos para o setor público (PPGTSP);
- c. Verificar a percepção dos servidores sobre as práticas de gestão de talentos empregadas;
- d. Identificar a compreensão dos servidores sobre o suporte recebido do supervisor;

- e. Examinar o entendimento dos servidores sobre sua autoeficácia;
- f. Analisar as relações entre os construtos pesquisados;

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos 30 anos, a gestão de talentos tornou-se um tema de interesse na comunidade empresarial e acadêmica (WALKER, 2020, CLARKE; SCURRY, 2017, LEE, 2018), uma vez que surgiu como uma maneira de desenvolver a capacidade humana (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019). Seu valor diferencial, criado por funcionários talentosos, bem como sua contribuição para as organizações na economia global, a tornaram uma prioridade estratégica para as organizações (NARAYANAN, RAJITHAKUMAR e MENON, 2019) não só do setor privado, mas também do público. Para Collings e Mellahi (2009), ter a combinação certa de recursos humanos é reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva e um meio pelo qual as organizações podem atender às metas atuais e futuras.

Clarke e Scurry (2017) afirmam que a Gestão de Talentos é importante para todos os setores, mas a questão é particularmente significativa para organizações do setor público, o qual enfrenta as pressões de redução de custos e racionalização, juntamente com um aumento constante na demanda por serviços (BURKE, ALLISEY e NOBLET, 2013). Além disso, existem preocupações antigas sobre uma potencial ‘crise silenciosa’, caso as organizações do setor público não consigam recrutar e reter talentos de alta qualidade à medida que um grande número da sua força de trabalho atinge a idade de aposentadoria (LEWIS; FRANK, 2002).

As organizações do setor público também são confrontadas com a intensificação da competição por talentos (GLENN, 2012; MACFARLANE et al., 2012). No entanto, apesar da atenção crescente à GT na literatura acadêmica ao longo da última década (JAWALI et al., 2022, GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016), a maioria das publicações concentra-se em organizações do setor privado, multinacionais e organizações no contexto dos EUA (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019, GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016; POWELL ET AL., 2012), enquanto o setor público, por sua vez, é um campo de pesquisa pouco explorado (KRAVARITI et al., 2022; KRAVARITI; JOHNSTON, 2019, THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017, GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016). Percebe-se a necessidade da pesquisa no contexto do setor público, que é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do país, especialmente em um contexto de mercado emergente com raras evidências empíricas. Um setor que deixou de ser invisível desde a Pandemia do COVID-19 em que as pessoas passaram a perceber o seu valor, devido a

dependência da saúde pública. Além da saúde, destaca-se a educação, com escolas e universidades gratuitas e de qualidade; a área social com seu papel assistencial, através dos benefícios; tem ainda a segurança; infraestrutura; planejamento e mobilidade urbana para completar e salientar toda a expressividade do setor público.

Para confirmar essa lacuna, realizou-se, no mês de novembro de 2020, uma análise bibliométrica da produção científica nacional (teses e dissertações) e internacional (artigos), em busca de uma investigação do campo de conhecimento acerca das temáticas exploradas no contexto do setor público, com o objetivo de identificar os estudos que fizessem algum tipo de relação entre essas temáticas, bem como verificar o contexto e os participantes da pesquisa. Essa análise foi refeita em fevereiro de 2023, incluindo-se o período de 2020 a 2023, de forma a atualizar os dados.

Utilizou-se como fonte de pesquisa das teses e dissertações nacionais, as publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) que abordavam assuntos homólogos aos temas investigados neste projeto. Os termos utilizados foram buscados no campo “todos”, que inclui título, autor e assunto, sem limitação de período. Tal busca resultou em 33 dissertações. Entretanto, após análise das palavras-chaves, títulos e resumos, restaram apenas 2 dissertações para serem analisadas; as demais não tinham relação com o tema deste estudo. Quando essa mesma busca foi refeita em 02/02/2022, não se acrescentou nenhuma tese ou dissertação visto que não condiziam com as temáticas da presente tese. Para evitar o acúmulo de informações, incluiu-se o resultado completo dos termos pesquisados e suas respectivas quantidades no Apêndice A.

Quanto à busca da produção internacional, utilizou-se a base de dados *Web of Science*, tendo em vista que tal base permite acesso a referências e resumos em todas as áreas do conhecimento, viabilizando a realização de análises bibliográficas. Os termos utilizados foram explorados no campo “tópico”, o qual inclui título, resumo, palavras-chave do autor e *keywords plus*, sem limitação de período. A primeira busca incluiu todos os temas tratados no estudo. Entretanto, como tal busca não retornou resultados, optou-se por explorar os termos separadamente. Essas mesmas pesquisas também foram retomadas em 02/02/2023, tendo sido localizado 1 artigo. Por fim, na busca por Gestão de Talentos e setor público, assim como palavras similares, obteve-se 42 resultados na primeira busca que se deu em novembro de 2020. Na segunda busca de 02/02/2023 (limitando o período para 2020 a 2023), localizou-se 18 artigos, mas desses, 6 já estavam na lista anterior, 3 não correspondiam ao tema e 1 não era de livre acesso. Para evitar o acúmulo de informações, o resultado completo dos termos pesquisados foram incluídos no Apêndice B. Após análise dos artigos, excluíram-se os que não

continham o termo “*talent management*” nas palavras-chave ou que o termo não fazia parte dos objetivos do estudo, bem como dois capítulos de livro e um artigo de repositório acadêmico, tendo restado 22 artigos da primeira pesquisa, além de 12 da segunda.

Referente à busca na BDTD, a dissertação de Pereira (2016) teve por objetivo investigar meios para a retenção de talentos no quadro de servidores nas universidades públicas federais do Brasil. Sua amostra foi composta pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). A metodologia do autor baseou-se em entrevista, através de questionário com perguntas abertas sobre expectativas quanto à carreira na Universidade Pública; fatores motivacionais; percepção sobre a política de recursos humanos e opinião sobre retenção de pessoas talentosas na universidade. Já a dissertação de Galvão (2016) propôs um projeto para implantação de um Banco de Talentos na Universidade Federal da Grande Dourados, com foco nos servidores técnicos administrativos, através de pesquisa exploratória e bibliográfica.

No que tange aos referidos artigos, a maioria procura identificar e analisar o que acontece na GT, na prática, bem como os fatores de sua implementação e desenvolvimento (MCCARTHY et al., 2022; KRAVARITI et al., 2022; THUNNISSEN, 2016; POOCHAROEN; LEE, 2013; MACFARLANE et al., 2012; PETERSONE; KETNERS; KRASTINS, 2014; GRANT; GARAVAN; MACKIE, 2020; WHITE, 2010; FILIPPUS; SCHULTZ, 2019; TYSKBO, 2019; LIKHI; SABITA; RAO, 2018; SWAILES; ORR, 2008). Em segundo lugar, estão aqueles que efetuam relações da GT com outros construtos, embora diferentes dos que serão abordados no presente trabalho (KRAVARITI et al., 2022, BARKHUIZEN; GUMEDE, 2021; POISAT, MEY e SHARP, 2018; LUNA-AROCAS; LARA, 2020; CLARKE; SCURRY, 2017; WALKER, 2020; SWAILES; BLACKBURN, 2016). Outros investigam estratégias e programas para atrair, recrutar, reter talentos (EYMERI-DOUZANS, 2022; AMUSHILA; BUSSIN, 2021, GLENN, 2012; KIM; KOTCHEGURA, 2017, GARCÍA; BONIVENTO, 2016, VLĂDESCU, 2012). Também há pesquisas que esclarecem como as organizações do setor público conceituam a GT e o Talento, assim como os tipos de abordagens adotadas por elas (TYSKBO, 2021, THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017, SADDOZAI et al., 2017, THANH et al, 2020). Outros dois artigos realizaram revisão de literatura sobre GT no setor público (KOZJEK; FRANCA, 2020; KRAVARITI; JOHNSTON, 2019, KOCK; BURKE, 2008). Um estudo recente (MCCARTHY et al., 2022) verificou a implementação da GT através das lentes da complexidade institucional e da teoria do paradoxo. Dentre esses, destaca-se o artigo de Mahfoozi et al. (2018) o qual constrói um modelo de Gestão de Talentos para o setor público.

No que se refere ao contexto dos artigos, quatro estudos envolvem Universidades, objeto da presente tese. No primeiro artigo, Thunnissen (2016) aborda departamentos universitários holandeses, através de um estudo exploratório e longitudinal sobre políticas e práticas de GT. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com acadêmicos com posição de PhD (têm estatuto de trabalhador com contrato temporário) e figuras-chave em GP e GT. Na segunda pesquisa, Thunnissen e Buttiens (2017) subdividem o estudo em dois: o primeiro diz respeito a um estudo qualitativo sobre políticas e práticas de GT nas universidades públicas holandesas, o qual consistiu em uma revisão de pesquisas (empíricas) sobre reformas na Educação Superior, em geral, e na GP em particular, além de entrevistas com representantes dos grupos de partes interessadas. No segundo estudo, os dados foram coletados por meio de estudo de caso, dentro de cinco departamentos universitários holandeses, com membros do conselho executivo e reitores, diretores de pesquisa e professores titulares, consultores de política de GP e consultores de políticas do Departamento de Assuntos Acadêmicos. O terceiro artigo explorou o significado de talento e GT, bem como de Políticas de GT seguidas por universidades de propriedade do governo na China e no Paquistão. Foram realizadas entrevistas com a gestão, reitores, chefes de departamentos, professores assistentes, professores associados e conferencistas (SADDOZAI, et Al, 2017). O último artigo determinou se a GT poderia influenciar a retenção e a rotatividade de funcionários na Universidade de Ciência e Tecnologia da Namíbia (NUST). Esse trabalho foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas aplicadas a 39 funcionários administrativos de nível médio do NUST.

Com relação ao método utilizado, a maioria dos artigos baseou-se em entrevistas. Apenas dois artigos dispuseram de instrumentos específicos de GT, quais sejam o artigo de Mahfoozi et al. (2018) e o de Kravariti et al. (2022). Para a medição específica das práticas de GT percebidas, Kravariti et al. (2022) formularam 9 questões com base em trabalhos anteriores neste campo referente à recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Poisat, Mey e Sharp (2018) também usam abordagem quantitativa, através de questionário fechado para medir as percepções dos funcionários das estratégias de GT. No entanto, não se trata de uma escala própria de GT. As percepções dos funcionários foram avaliadas com base nos aspectos motivacionais derivados da abordagem das características do trabalho desenvolvida por Champion (1988), além da escala motivacional desenvolvida por Champion e McClelland (1991). Da mesma forma, Luna-Arocas e Lara (2020) usaram um instrumento para medir a hipótese de GT, a escala de competências de mentalidade de talento, desenvolvida em outro estudo (LUNA-AROCAS; MORLEY 2015). As demais pesquisas baseiam-se apenas em estudos de caso, com entrevistas abertas e/ou fechadas, análise de documentos ou apenas pesquisas descritivas.

A revisão bibliométrica não só confirma a lacuna já evidenciada por outros autores, como também denota a originalidade do presente estudo, visto que não foi localizada a confluência dos três termos que se pretende estudar nesta tese, quais sejam Gestão de Talentos, Percepção de Suporte do Supervisor e Autoeficácia. Com base na pesquisa, identificou-se que as duas dissertações evidenciam a importância da Gestão de Talentos no contexto de universidades públicas e também se concentram nos TAEs. No entanto, a primeira aponta possíveis ações para a retenção de servidores talentosos, enquanto que a segunda propõe a implantação de um banco de talentos, ou seja, embora seja o mesmo contexto e o mesmo foco, o presente estudo vai além no sentido de relacionar a GT a outros construtos, além de abranger maior número de universidades e ainda apresentar uma Metodologia mais consistente.

Destaca-se também que grande parte dos artigos analisam as formas de implementação da GT e exploram as políticas e práticas, embora com foco em figuras-chave; gerentes de linha; membros de grupos de talentos; membros do conselho executivo; diretores ou líderes de GP, assim como ocorre em outros estudos (MAKRAM, SPARROW e GREASLEY, 2017; MEYERS et al., 2019; IILES, CHUAI e PREECE, 2010). Ou seja, analisam a percepção desses sobre as políticas e práticas de GT. O mesmo ocorre nos artigos que envolvem as Universidades que pesquisam a GT principalmente sob o ponto de vista dos Reitores, chefes de departamento e professores, envolvendo, nesse caso, a perspectiva de recrutar os professores mais talentosos, ou no intuito de identificar as melhores técnicas de GT para melhorar os índices de avaliação das Universidades. Assim, têm focos bem diferentes daquele da presente tese, que busca otimizar o trabalho dos funcionários, os denominados TAEs, no âmbito das Universidades, através das práticas de GT, PSS e AE.

A falta de interesse na percepção dos funcionários sobre a Gestão de Talentos também é evidenciada nos resultados de Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) e McDonnell et al. (2017), os quais demonstram que os participantes normalmente são da gerência (pessoal sênior de GP ou equipe de alta gerência). Portanto, embora o talento ou funcionários talentosos sejam os assuntos centrais da GT, há pouco interesse em suas experiências e opiniões (THUNNISSEN, 2016; SWAILES; BLACKBURN, 2016), fator determinante na definição dos atores principais desta Tese: os TAEs. Esse foco deve-se ao fato de a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) depender do desempenho de seus funcionários, que são considerados um dos recursos mais importantes para tal (AL-ABBASI; MASRI, 2020). Ademais, segundo Mahfoozi et al. (2018), a eficácia das melhores práticas de GT devem ser comprovadas pelos funcionários.

Destaca-se o ineditismo da presente tese devido à elaboração de um instrumento para avaliar a percepção sobre práticas de gestão de talentos para o setor público, visto que não foram encontrados estudos que tenham desenvolvido um instrumento de Gestão de Talentos para o contexto brasileiro e para o setor público. A elaboração desse instrumento inédito preenche uma lacuna, tanto pelo contexto Brasileiro, quanto pelo setor público Brasileiro, condição de economias de mercado emergentes e carentes de pesquisas específicas (KRAVARITI et al., 2022). A construção e validação de um instrumento específico de GT para o setor público pretende gerar um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, que ainda é incipiente.

Justifica-se também esta tese ao mencionar Kravariti et al. (2022), segundo os quais, metodologicamente, as escalas adaptadas de outros instrumentos fornecem uma plataforma inicial de como medir práticas de GT no contexto do setor público, mas precisam ser aprimoradas. Acrescenta-se, no mesmo sentido, a indicação de Sarstedt et al. (2020) de que pesquisas futuras devem explorar organizações do setor público de diferentes contextos e coletar dados de várias fontes, bem como satisfazer requisitos de tamanho de amostra para testar modelos de mediação moderados usando técnicas MEE baseadas em fatores. Gallardo-Gallardo et al. (2015) já argumentavam que os estudos empíricos da GT sofrem de inconsistências teóricas e metodológicas e exigem projetos de pesquisa mais teórica e metodologicamente rigorosos.

A presente tese preenche essa lacuna por executar uma pesquisa quantitativa, baseada na aplicação de questionários e técnicas estatísticas avançadas (MEE), tanto para o instrumento elaborado de Percepção de Práticas de Gestão de Talento para o setor público (PPGTSP), quanto PSS e AE, para os quais foram aplicados instrumentos já consolidados pela literatura, utilizados em outros estudos e que também foram criados para avaliar especificamente cada um dos construtos.

Embora a pesquisa mostre que as práticas de gestão de talentos estão ligadas a resultados individuais e organizacionais, pouco se sabe sobre os mecanismos pelos quais esses processos se desenrolam, especialmente no setor público de economias de mercado emergentes (KRAVARITI; TASOULIS; SCULLION; ALAL, 2022). Pouco se sabe também sobre como (e de acordo com quem) ela realmente funciona na prática (THUNNISSEN, 2016). A maior parte da pesquisa acadêmica sobre gestão de talentos falha em fornecer às organizações visão e direção suficientes (AL ARISS, CASCIO e PAAWE, 2014, CAPPELLI; KELLER, 2014). A esse respeito, os funcionários-chave são o principal alvo para o progresso do aprendizado e aplicação de novas ideias, o que exige a presença de mentalidade de gestão de talentos para atrair ou identificar seletivamente os talentos e, em seguida, promover a próxima geração de

funcionários e líderes por meio do desenvolvimento de programas eficazes (MAHFOOZI et al., 2018).

Os estudos sobre GT, tema principal desta tese, mostram que o setor público é o menos explorado em termos de pesquisa. Além disso, os funcionários são deixados em segundo plano. Sua base frequentemente aborda o alto escalão, o que ocorre em todos os contextos, seja no privado ou no público, independentemente do tipo de empresa. Particularmente, também ocorre nos estudos envolvendo universidades, quando se refere aos reitores, diretores e chefes de departamento. Quando remete aos funcionários, há uma especificidade, geralmente aborda os professores no sentido de gestão de talentos voltadas aos índices de desempenho da Universidade, o que indica uma lacuna ainda maior referente aos TAES nesse contexto.

Portanto, cabe à gestão de uma universidade orientar, definir as políticas de Gestão de Pessoas, estipular as metas que os funcionários, neste caso os TAES, devem seguir. Então, são os TAES os responsáveis por executá-las, mas pergunta-se de que forma eles fazem isso? Por meio dos recursos que a Gestão disponibiliza através das práticas de gestão de talentos que melhor se adequem ao seu contexto. Mas eles farão isso sozinhos? Não, as pesquisas mostram o quanto o papel de um supervisor é importante nesse caminho, por isso introduz-se a Percepção do Suporte do Supervisor, o qual, assim como as práticas de gestão de talentos presta assistência aos funcionários. Esses, por outro lado, muitas vezes, possuem autoeficácia elevada e, assim, são autossuficientes para desempenhar suas funções. Por outro lado, quando isso não ocorre (autoeficácia baixa), é necessário conhecer quais são os fatores que podem contribuir para ampliá-la. Isto é, qual é a relevância do supervisor e quais são as práticas de gestão de talentos capazes de cumprir esse papel? Dentre essas práticas, considera-se: Desenvolvimento, Identificação, Atração, Engajamento e Retenção de talentos; Manutenção de relações positivas e Competências relacionadas ao trabalho (MAHFOOZI et al., 2018).

A busca por esse conhecimento, na presente tese, inicia-se pela relação das práticas da GT com os demais construtos a serem abordados neste estudo, o suporte do supervisor e a autoeficácia, cujos estudos promovem o embasamento que justifica o seu uso.

Quanto ao primeiro construto, suporte do supervisor, cabe esclarecer que é referido na literatura por diversas nomenclaturas, dependendo, via de regra, do contexto a que se refere. A figura da pessoa que trabalha diretamente com os funcionários e que geralmente, está em uma ou duas linhas abaixo do alto escalão, ora é chamado de líder, ora de gerente de linha, ora como supervisores, ora como *coaching*. Entretanto, nesta tese, independente da nomenclatura, essa figura é a responsável por fornecer o suporte que os funcionários precisarem. Então, nesse caso, optou-se por manter a denominação utilizada por cada autor.

Segundo Thunnissen (2016), o papel crucial dos gerentes de linha no processo de implementação das práticas de GP pretendidas é destacado na literatura. Apesar disso, a pesquisa sobre a relação entre a GP e o desempenho em diferentes níveis de análise, até o momento, negligenciou amplamente seu papel (KUYAAS; DYSSVIK, 2010). Thunnissen e Buttiens (2017) aconselham o envolvimento ativo de gerentes de nível médio e de linha no debate sobre as crenças e suposições subjacentes a respeito do escopo e objetivo da abordagem da GT, bem como no desenvolvimento da abordagem pretendida da GT, para que suas crenças e preocupações com a GT possam ser consideradas desde o início. Segundo as autoras, isso apoiará um melhor ajuste entre as práticas pretendidas e reais, e subsequentemente, têm um efeito positivo na eficácia da abordagem da GT.

Como os supervisores também são responsáveis pela implementação das iniciativas de GT (HANDFIELD-JONES, MICHAELS e AXELROD, 2001), além de atuarem como agentes entre a organização e os funcionários, esses esperam o seu suporte, pois desenvolvem uma percepção de que os supervisores valorizarão seu trabalho e se preocuparão com seu bem-estar (EISENBERGER, et al., 2002). Essas descobertas confirmam a pesquisa de Hutchison (1997), que indica que o entendimento dos funcionários sobre as ações da organização tem efeitos diretos na percepção de suporte de seus supervisores. Na mesma linha, Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam que, como os supervisores atuam como agentes organizacionais, o recebimento do funcionário de um tratamento favorável de um supervisor deve contribuir para o PSO. Assim, os esforços insuficientes dos gerentes de linha podem resultar em atitudes desfavoráveis dos funcionários, levando a resultados que incluem menos desempenho e satisfação no trabalho e maiores intenções de rotatividade (SIKORA; FERRIS, 2014).

Em um estudo conduzido por Du Plessis et al. (2015), a relação causal entre o apoio da gestão à gestão de talentos e o seu impacto nas intenções de rotatividade foram validadas através da aplicação de um questionário. Os resultados mostraram que a percepção de suporte organizacional e do suporte do supervisor estão significativamente relacionados às práticas de gestão de talentos. Segundo os autores, isso indica que uma maior convicção da aplicação das práticas de gestão de talentos em toda a organização pode estar associada a uma maior percepção do Suporte do Supervisor, que juntas levam a baixos níveis de intenção de sair da organização. Essa conclusão confirma a pesquisa de Allen, Shore e Griffeth (2003) de que as práticas de GP de apoio (ou seja, práticas de gestão de talentos) que demonstram a disposição de uma organização em investir em seu talento, aumentam a retenção de talentos.

Afzal et al. (2019) identificaram, em seu estudo envolvendo o corpo docente de universidades privadas, que o PSS desenvolve a sua autoeficácia, que, por sua vez, diminui sua

intenção de rotatividade (IR). Ou seja, o PSS influencia a IR indiretamente apenas quando mediado pela autoeficácia. Seus resultados também demonstraram que o PSS teve um efeito positivo no desempenho da tarefa quando mediado pela AE e também quando não mediado. Pandita e Ray (2018), no mesmo sentido, mencionam que cabe aos gerentes de linha estabelecer uma relação duradoura e significativa entre seus subordinados diretos a fim de mantê-los envolvidos e, assim, tentar retê-los. Outros estudos apontam o impacto positivo da GT no engajamento dos funcionários (DHANALAKSHMI; GURUNATHAN, 2014, O'CONNOR; CROWLEY-HENRY, 2017) e demonstram que os níveis de engajamento dos desses influenciam as decisões deles em permanecer na organização ou de sair dela (PANDITA; RAY, 2018).

O estudo de Sabir, Znaidi e Mir (2020) trata os gerentes de GP como “*coaching*”, um indivíduo mais experiente denominado guia, o qual assume a responsabilidade e efetivamente se interessa pela melhoria eficiente das aptidões e capacidades de um indivíduo menos experiente, denominado pupilo (EBY et al., 2013). Seus resultados mostram que o *coaching* está relacionado com o objetivo de permanecer e com o aparente suporte hierárquico. A ideia do *coaching* é oferecer capacidade de demonstração de trabalho para capacitar os pupilos a se familiarizar com as abordagens mais ideais para realizar o trabalho (SABIR; ZNAIDI; MIR, 2020). Isso vai ao encontro de uma das fontes que podem influenciar a autoeficácia, o conceito de aprendizagem observacional ou vicária, onde os indivíduos aprendem observando a conduta de outros (especialmente bons exemplos) (BANDURA, 1977b). Relativo a isso, o estudo de Ng (2015) investigou a influência das práticas de supervisão na transferência de treinamento via motivação para aprender no contexto do setor público.

Os resultados de Ng (2015) demonstraram que o suporte do supervisor é um preditor válido da motivação para aprender, levando à transferência de treinamento. Por sua vez, Al-Eisa, Furayyan e Alhemoud (2009) examinaram empiricamente os efeitos do suporte do supervisor e da autoeficácia no processo de intenção de transferência de treinamento, que, segundo eles, tem sido vista como o primeiro e mais importante estágio no processo de transferência. Seus resultados mostram que tanto o suporte do suporte, quanto a autoeficácia, desempenham um papel importante como antecedentes da intenção de transferência, embora o suporte do supervisor tenha apresentado efeito mais forte que a autoeficácia.

Além da importância do suporte do supervisor para a implementação das práticas de GP, Bandura (2000) afirma que as organizações que incorporaram atividades de aprimoramento da autoeficácia em suas práticas tendem a desfrutar de maior produtividade, inovação e engajamento, além de diminuir o estresse, desgaste e rotatividade. Assim, pode-se inferir que

tanto o suporte do supervisor, quanto a autoeficácia são importantes fontes que podem contribuir para a implementação da GT, através da aplicação das práticas de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, Guan e Huan (2019) afirmam que tanto o suporte organizacional percebido quanto a autoeficácia mediam a relação entre a prática de gerenciamento de pessoas e o comportamento proativo. O estudo de Cavalcante e Silva (2017), por sua vez, analisou as implicações da capacitação nas crenças de autoeficácia de gestores técnico-administrativos de uma IFE. Os autores concluíram que os gestores pesquisados geram um impacto positivo em seu trabalho em função de suas crenças de autoeficácia, uma vez que as experiências vividas contribuíram para oferecer mais segurança à realização das atividades e os ajudaram a lidar com as situações difíceis bem como com os processos de solução de problemas. A autoeficácia também teve ligações positivas com comportamento de trabalho pró-ativo nos estudos de Parker, Williams e Turner (2006) e Griffin, Neal e Parker (2007). Nesses ela foi identificada como um antecedente crítico do comportamento proativo, uma vez que os indivíduos que estão confiantes em suas capacidades são mais propensos a julgar que suas ações serão bem-sucedidas (MORRISON; PHELPS, 1999).

Almutairi (2020) examinou as conexões entre a autoeficácia dos líderes e o compromisso organizacional dos membros do corpo docente em universidades públicas, identificando que ocorre uma conexão positiva entre a autoeficácia da liderança e o comprometimento afetivo dos membros do corpo docente. Estudos também demonstraram que a liderança transformacional, assim como um bom ambiente para os funcionários, como suporte organizacional têm um impacto positivo em sua autoeficácia (GONG, HUANG e FARH, 2009, IGBARIA; IIVARI, 1995). Shamir et al. (1993) foram um dos primeiros autores a estabelecer a relação entre liderança transformacional e autoeficácia em sua teoria de liderança motivacional. Eles expõem que a autoeficácia é um mediador potencial pelo qual a liderança transformacional influencia o desempenho dos seguidores.

A autoeficácia também serviu como variável mediadora parcial quando Pillai e Williams (2004) testaram a Liderança Transformacional (LT) a partir da descrição dos comportamentos de seus supervisores, a qual teve efeitos diretos e indiretos sobre o compromisso e as percepções de desempenho da unidade.

A Autoeficácia também tem sido identificada como um importante preditor do desempenho no trabalho (RAO, ABDUL e SOUZA, 2017; BANDURA, 1977a; STAJKOVIC; LUTHANS, 1998; GIST; MITCHELL, 1992) e de atitudes positivas no trabalho (SAKS, LECK e AUNDERS, 1995). Ciobanu, Androniceanu e Lazaroiu (2019) afirmam que um ambiente de trabalho de suporte impacta positivamente no desempenho, na autoeficácia e na satisfação no

trabalho dos funcionários públicos, embora eles sejam motivados principalmente na realização de suas tarefas por motivadores intrínsecos e devoção aos valores e interesses públicos. Por fim, segundo Guillén (2020), aumentar a autoeficácia no trabalho não é a única resposta para obter uma força de trabalho motivada e valiosa; promover um ambiente de trabalho favorável pode ser igualmente importante.

Esta tese se propõe a interligar os três construtos no intuito de identificar quais são os fatores necessários para mobilizar os TAES em prol do desempenho organizacional, ou seja, verificar se e de que forma a autoeficácia e o Suporte do supervisor atuando em conjunto com a GT podem contribuir para a conquista do desempenho desejado. Isso se justifica pelo fato de a gestão de talentos ter o potencial de fornecer o arcabouço necessário para possibilitar o alinhamento de todos os funcionários e seu desempenho à estratégia organizacional (BRADLEY, 2016). Além disso, os demais construtos também se relacionam com o desempenho, como demonstram diversos estudos. A AE, por exemplo, tanto em estudos no contexto universitário (ALMUTAIRI, 2020; CAVALCANTE; SILVA, 2017), como em outros (QIU, DOOLEY e XIE, 2020, XANTHOPOULOU et al., 2008; BANDURA, 1986; BANDURA, 1977B) apresenta essa relação. Da mesma forma, o PSS também influencia o desempenho (MYLONA; MIHAIL, 2020; AFZAL et al., 2019; BRADLEY, 2016; McCORMACK, PROPPER e SMITH, 2014;).

A Autoeficácia também se destaca devido a sua capacidade de atuar bem em contextos de mudanças e resolver problemas difíceis (BAYRAKTAR; JIMÉNEZ, 2020; CAVALCANTE; SILVA, 2017; BANDURA; LOCKE, 2003; PILLAI; WILLIAMS, 2004; KANE et al., 1996), dois pontos que fazem parte da rotina das universidades, um contexto pouco estudado, que também justifica a importância do estudo. A natureza complexa das universidades, como ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado dificultam tanto a prática gerencial como o desempenho organizacional (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015). Para esses autores, um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração.

Da mesma forma, o estudo de Van Den Brink, Fruytier e Thunnissen (2013) torna evidente a especificidade das Universidades em seus resultados. Eles abordaram como os sistemas de recrutamento e desempenho estão integrados no recrutamento de novos docentes e em suas consequências, em Universidades Holandesas. A partir de dois estudos, o primeiro sobre recrutamento e seleção de professores e o segundo sobre políticas e práticas de gestão de

talentos, apresentaram como resultado três dilemas: (a) transparência versus autonomia; (b) gestores de GP versus professores acadêmicos e (c) igualdade versus homogeneidade.

O presente estudo pretende inclusive preencher lacunas apontadas por outros autores: Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) e Thunnissen, Boselie e Fruytier (2013) relatam que a pesquisa empírica deve se concentrar na gestão de talentos em organizações públicas e sem fins lucrativos ou pequenas e médias empresas. O tema do Suporte do supervisor também irá contribuir nesse sentido, visto que a análise de Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) ilustra que a percepção, o papel e o impacto do gerente de linha na GT são pouco explorados, e por isso as pesquisadoras solicitam a abordagem do tema em pesquisas futuras, uma vez que, segundo elas, as descobertas do campo da Gestão de Pessoas mostram que os gerentes de linha desempenham um papel importante na implementação de práticas de gestão de pessoas.

Kravariti e Johnston (2019), por sua vez, informam que é necessária uma agenda de pesquisa, baseada em evidências, que explique como as principais partes interessadas da organização facilitam a GT para melhorar a produtividade, eficiência e eficácia do setor público. Segundo as autoras, há também espaço para pesquisas sobre a transferibilidade das estratégias de GT para o setor público e para entender as barreiras e facilitadores para a sua implementação efetiva. As autoras ainda mencionam que pesquisas futuras devem explorar as práticas GT que podem melhorar o desempenho do setor público, além da sua conceitualização. Por outro lado, McDonnell et al. (2017) questionam até que ponto o setor público tem pensado estrategicamente sobre suas necessidades de talentos e se tal setor está equipado para realizar reformas e estratégias futuras no contexto de menos recursos e maiores expectativas de melhor prestação de serviços e transparência.

Os resultados de Cavalcante e Silva (2017) revelaram as necessidades da IFES incluírem, nos processos de capacitação, além da noção de competências, uma análise das crenças dos gestores sobre suas capacidades, por meio da exploração do construto autoeficácia como determinante no planejamento das ações de desenvolvimento gerencial, visto que constatou-se que a mobilização dos gestores para a atuação gerencial está relacionada às crenças que envolvem a capacidade de realizar, o que implica nível de autoeficácia elevado.

Assim, a partir dos resultados obtidos com esta tese, espera-se contribuir para a literatura de gestão de talentos, através da apresentação e análise das práticas de GT adotadas no serviço público, além de demonstrar qual é o papel do Suporte do Supervisor e da Autoeficácia nessa trajetória, no intuito de minimizar as diversas lacunas assinaladas. Esta tese também pretende fornecer uma contribuição prática, pois propõe-se a identificar caminhos para aprimorar o desempenho no serviço público.

2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o percurso teórico que embasa a pesquisa. Para tanto, encontra-se dividido em 4 subcapítulos, incluindo: Talentos, Gestão de Talentos, Suporte do Supervisor e Autoeficácia, que compreendem as temáticas investigadas nesta tese.

2.1 GESTÃO DE TALENTOS

McDonnell et al. (2017) destacam que quase duas décadas se passaram desde que os estudos focados especificamente em gestão de talentos apareceram pela primeira vez na literatura de gestão. Durante esse tempo, a GT se tornou um tema de considerável debate na literatura acadêmica e um elemento central do discurso gerencial e da prática organizacional (COLLINGS; MELLAHI, 2009; LEWIS; HECKMAN, 2006; MCDONNELL, 2011). Iles, Chuai e Preece já afirmavam em 2010 que a Gestão de Talentos era um tema comum, mas que não havia aparecido até o final dos anos 90, quando a McKinsey & Company se referiram a ele pela primeira vez em seu relatório *The War for Talent* (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2001). Segundo Iles, Chuai e Preece (2010), uma pesquisa pelas palavras-chaves ‘gerenciamento de talentos’ no *British Business Premier* passou de 0 em 1985, para 230 em 2000 e pulou para 760 em 2006. No mesmo sentido, Gallardo-Gallardo et al. (2015) afirmam que, desde 2006, têm visto um aumento gradual do trabalho acadêmico em GT, embora as publicações permaneçam bastante dispersas em periódicos, campos e estruturas teóricas.

Em 2010, Iles, Chuai e Preece também mencionavam que faltavam pesquisas acadêmicas sobre o que significa GT, como a GT difere das abordagens anteriores de gerenciamento de pessoas e o que leva as organizações a adotarem a GT. No mesmo sentido, Al Ariss, Cascio e Paawe (2014) mencionaram que, até aquele momento, a pesquisa havia se concentrado nas práticas organizacionais, mas, muitas vezes, carecia de uma perspectiva teórica. Revisões também chegaram à conclusão de que o campo acadêmico da GT é caracterizado pela falta de definições e estruturas teóricas (LEWIS; HECKMAN, 2006; GALLARDO-GALLARDO et al., 2015). Por fim, Sparrow, em 2019, continua a indicar que existe um corpo fragmentado de conhecimento no campo de gestão de talentos e as definições de talento e gestão de talentos permanecem imprecisas.

Segundo Lewis e Heckman (2006), é difícil identificar o significado preciso de ‘gestão de talentos’ devido à confusão em relação às definições e termos e às muitas suposições feitas por autores que escrevem sobre a GT. Os termos ‘gestão de talentos’, ‘estratégia de talentos’,

‘gestão de sucessão’ e ‘planejamento de recursos humanos’ são frequentemente usados alternadamente. Por outro lado, Gallardo-Gallardo et al. (2015) indicam que, de um modo geral, suas análises bibliométricas e de conteúdo revelaram que há mais consenso na literatura da GT sobre definições e estruturas do que o assumido até agora (por exemplo, Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz, 2013; Thunnissen, Boselie e Fruytier, 2013). Segundo os autores, em 2014, a maioria dos artigos parecia concordar que a característica distintiva da GT é seu foco em cargos e funcionários essenciais (ou seja, alto potencial e alto desempenho), um fenômeno também referido como ‘diferenciação da força de trabalho’.

Para Claus (2019), o foco da gestão de talentos de GP foi um esforço global-local para garantir que as escolhas estratégicas e as atividades operacionais funcionais de GP fossem voltadas para alcançar uma vantagem competitiva por meio das pessoas. Segundo os autores, ao focar na aquisição e desempenho de talentos (em oposição às atividades transacionais de GP), a gestão de talentos se tornou o núcleo da prática estratégica de GP. Além disso, à medida que a GT se tornou um termo cotidiano na prática de GP, os pesquisadores acadêmicos eventualmente buscaram organizar mais sistematicamente o fluxo de literatura e considerá-lo uma área de pesquisa.

A revisão sistemática de Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) constatou que 27% dos artigos não apresentam nenhuma definição sobre GT. No entanto, quando os autores dão uma definição explícita de GT, 46% optam por apenas citar as definições de outros autores, ou por oferecer sua própria definição. Ao analisar as definições citadas, as autoras observaram que existem duas abordagens principais para a conceitualização da GT na literatura: uma referindo-se ao lado estratégico da GT, sendo que o conceito mais citado é o de Collings e Mellahi, (2009) e a outra referindo-se à GT Global, tendo como mais citado aquele de Scullion, Collings e Caligiuri, 2010).

A definição estratégica de Collings e Mellahi (2009) não é apenas a mais citada, mas é também a em que muitos estudos se baseiam (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISEN, 2016). O estudo de Gallardo-Gallardo et al. (2015), através da aplicação de métodos derivados de bibliometria e análise de conteúdo, mostrou que o trabalho de Collings e Mellahi (2009) foi o mais influente até aquele momento. Segundo Gallardo-Gallardo et al. (2015), a definição de GT de Collings e Mellahi (2009), a qual será utilizada no presente estudo, foi referenciada por mais de um em cada três artigos dentre os 139 que compuseram sua revisão bibliométrica.

Estratégia de gestão de talento organizacional como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um pool de talentos de alto potencial e titulares de alto

desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com titulares competentes e para garantir seu compromisso contínuo com a organização (COLLINGS; MELLAHI, 2009, 304).

Segundo Huselid e Becker (2011), a noção de diferenciação da força de trabalho - ou seja, a prática de fazer investimentos desproporcionalmente maiores em funcionários para os quais se espera um maior retorno sobre o investimento - é central para essa definição e se manifesta em um foco, tanto na pesquisa quanto na prática da GT, em funcionários de 'alto potencial' e 'alto desempenho'. Para Swailes, Downs e Orr (2014), estratégias desse tipo implicam práticas que excluem deliberadamente; que separam as pessoas em grupos internos e externos e em categorias de alto e baixo valor. Além disso, esses mesmos autores destacam que essa definição de estratégias exclusivas de talentos separa a gestão de talentos da Gestão de Pessoas por meio de sua ênfase em uma minoria de funcionários e não em toda a força de trabalho, por meio de seu foco no desenvolvimento pessoal e de carreira, não em todo o espectro das atividades de GP, bem como através de seu foco nas pessoas enquanto eles permanecem em um *pool* de talentos, não durante todo o seu mandato com a organização. Embora os autores acreditem que definir a gestão de talentos dessa forma não significa que outros grupos de funcionários da organização sejam negligenciados ou ignorados.

A revisão de McDonnell et al. (2017) revela que cerca de um terço dos artigos revisados enfocou a gestão de talentos dentro das multinacionais, rotuladas como Gestão Global de Talentos (GGT):

GGT refere-se às atividades de atração, seleção, desenvolvimento e retenção dos melhores funcionários na maioria das funções de estratégia (aquelas funções necessárias para atingir as prioridades estratégicas organizacionais) em uma escala global. Ele leva em consideração as diferenças nas prioridades estratégicas globais de ambas as organizações, bem como as diferenças entre os contextos nacionais de como o talento deve ser gerenciado nos países em que operam (SCULLION, COLLINGS e CALIGIURI, 2010, p. 106).

Segundo Gallardo-Gallardo, Thunnissen e Scullion (2020), a GGT mostra alguma consideração para o impacto de fatores organizacionais mais amplos, uma vez que as empresas multinacionais (EMN), operando em âmbito internacional, precisam adaptar suas estratégias de talento às condições diversas e dinâmicas que caracterizam o ambiente global. Gallardo-Gallardo et al. (2015) também mencionam que os estudos de GGT tendem a analisar tanto as práticas típicas de GT aplicadas em nível internacional, quanto as práticas de GT que são específicas apenas ao contexto das EMNs. A suposição subjacente é que a GT é mais importante

- e mais desafiadora - para as multinacionais do que para as empresas ‘locais’, devido aos níveis mais elevados de escala e complexidade (MCDONNELL et al., 2010).

Para muitos pesquisadores, a GT levanta inúmeras questões para a gerência, para as organizações, assim como para a GP, pois desafia as ênfases burocráticas em sistemas e estruturas (argumenta-se que o talento envolve uma mudança em toda a organização em direção a uma ‘mentalidade’ da GT) e modelos igualitários de GP (ILES, CHUAI e PREECE, 2010). Nessa linha, a definição de GT na visão de Gallardo-Gallardo e Thunnisen (2016, p. 50) é a de que:

“A GT visa a atração sistemática, identificação, desenvolvimento, engajamento/retenção e implantação de funcionários de alto potencial e alto desempenho, para preencher posições-chave que possuem influência na vantagem competitiva sustentável da organização”.

Com base em outras definições, Meyers e Van Woerkom (2014) referem-se à gestão de talentos como a utilização sistemática de atividades de Gestão de Pessoas para atrair, identificar, desenvolver e reter indivíduos que são considerados ‘talentosos’ (na prática, isso geralmente significa funcionários de alto potencial, funcionários estrategicamente importantes ou funcionários em posições-chave).

Jones et al. (2012), Iles, Chuai e Preece (2010) e Lewis; Heckman (2006) mencionam que não existe uma única definição consistente ou concisa de GT e apontam que três amplas linhas de pensamento em relação à GT podem ser identificadas. McDonnell et al. (2017), por sua vez, mencionam que a GT pode ser amplamente classificada em duas categorias: Gerenciamento de pessoas de alto desempenho e alto potencial e Identificação de posições estratégicas e sistemas de gestão de talentos. A seguir, apresenta-se a classificação de cada um dos autores.

Segundo Jones et al. (2012), a primeira linha de pensamento percebe o talento e a GT de forma ampla, aplicável a todos os funcionários (ILES, CHUAI e PREECE, 2010), abrangendo práticas, funções e atividades de GP típicas, embora alguns pesquisadores tendam a estreitar o foco para áreas especializadas dentro da Gestão Estratégica de Pessoas (recrutamento, seleção, desenvolvimento e planejamento de carreira) (ILES, CHUAI e PREECE, 2010; LEWIS; HECKMAN, 2006). Independentemente do escopo da atividade de GP, o principal problema com essa perspectiva é que ela substitui ‘Gestão de Pessoas’ por ‘gestão de talentos’ - em outras palavras, ‘vinho velho em uma garrafa nova’ (ILES, CHUAI e PREECE, 2010; LEWIS; HECKMAN 2006).

O segundo fluxo, segundo Jones et al. (2012), conceitualiza a GT como processos projetados para garantir um fluxo adequado de Gestão de Pessoas em cargos, em uma organização, e incentiva os gerentes a gerir grupos de talentos de sucessão para cargos específicos (LEWIS; HECKMAN 2006). Enquanto a abordagem de ‘desenvolvimento de competências com foco organizacional’ de Iles, Chuai e Preece (2010) se concentra em gerenciar estrategicamente o fluxo de funcionários talentosos por meio de uma série de funções, a de Lewis e Heckman (2006) enfatiza o desenvolvimento de ‘*pipelines*’, com um fluxo intimamente relacionado e baseado no planejamento de GP e no planejamento de sucessão, normalmente por meio do uso de sistemas de GP empresarial. A terceira linha de pesquisa se concentra no gerenciamento de *pools* de talentos, que compreendem um segmento exclusivo da força de trabalho da organização, normalmente descrito como de alto desempenho e alto potencial (ILES, CHUAI e PREECE, 2010; LEWIS; HECKMAN 2006).

A primeira linha de pensamento apontada por Iles, Chuai e Preece (2010) indica que a GT não é essencialmente diferente da GP: ambas envolvem a obtenção do emprego certo na hora certa e o gerenciamento da oferta, demanda e fluxo de pessoas através da organização. Além disso, envolve uma coleção de atividades típicas de GP, como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação. A revisão sistemática de McDonnell et al. (2017) corrobora com o achado de Iles, Chuai e Preece (2010). McDonnell et al. (2017) destacam que um pequeno, mas crescente número de artigos, ou parte deles, desafia a distinção do conceito de GT em relação às conceitualizações anteriores de GP. Conforme os autores, este corpo de literatura vê a GT como essencialmente o mesmo que GP.

A segunda linha, por sua vez, indica que a Gestão de Talentos é a Gestão de Pessoas integrada com foco seletivo, ou seja, a GT pode usar as mesmas ferramentas que a GP, mas o foco está em um segmento relativamente pequeno da força de trabalho, definido como ‘talentoso’ em virtude de seu desempenho atual ou potencial futuro. Por outro lado, a terceira linha apontada por Iles, Chuai e Preece (2010) observa a GT como o desenvolvimento de competências com foco organizacional, gerenciando o fluxo de talentos através da organização. Essa vertente está mais intimamente relacionada ao planejamento de sucessão e ao planejamento de Gestão de Pessoas, concentrando-se principalmente na continuidade de talentos, vinculando-se ao planejamento de sucessão. O foco está mais no desenvolvimento de uma ‘mentalidade de talentos’ holística em toda a empresa.

Conforme mencionado anteriormente, Lewis e Heckman (2006) também apontam três amplas Linhas de Pensamento (LP) em relação à GT. A primeira linha define a gestão de talentos como uma coleção de práticas, funções, atividades ou áreas especializadas típicas do

departamento de Gestão de Pessoas, como recrutamento, seleção, desenvolvimento e gestão de carreira e sucessão (HEINEN; O'NEILL, 2004). Nessa linha, os autores costumam substituir o termo tradicional “Gestão de Pessoas” por “Gestão de Talentos” e há uma tendência dos profissionais que se concentram principalmente em subdisciplinas ou áreas especializadas de GP restringirem a definição de GT (LEWIS; HECKMAN, 2006). Por exemplo, os recrutadores têm uma tendência a discutir a gestão de talentos em termos de obtenção dos melhores candidatos possíveis, como um ‘plano de gestão de talentos’.

Uma segunda perspectiva da gestão de talentos concentra-se principalmente no conceito de *pools* de talentos. GT, nessa linha, é um conjunto de processos projetados para garantir um fluxo adequado de funcionários para os cargos em toda a organização (KESLER, 2002). O ponto central dessas abordagens é projetar as necessidades dos funcionários/equipe e gerenciar a progressão dos funcionários através dos cargos, muitas vezes por meio do uso de sistemas de software em toda a empresa.

Uma terceira perspectiva na visão de Lewis e Heckman (2006) concentra-se no talento genericamente, isto é, sem levar em conta os limites organizacionais ou posições específicas. Dentro dessa perspectiva, surgem duas visões gerais sobre o talento. A primeira considera o talento (o que normalmente significa talento de alto desempenho e alto potencial) como um bem não qualificado e um recurso a ser gerenciado principalmente de acordo com os níveis de desempenho. Ou seja, profissionais altamente competentes devem ser procurados, contratados e recompensados de forma diferenciada, independentemente de sua função específica ou, em alguns casos, das necessidades específicas da organização. Assim, em contraste com a segunda perspectiva delineada acima, as organizações são encorajadas a gerenciar *pools* de desempenho de talentos em geral, em vez de *pools* de sucessão para cargos específicos (“Guerra por talento”, defendida por Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001).

A segunda perspectiva do talento genérico o considera um bem indiferenciado e emerge tanto da perspectiva humanística, quanto demográfica. O talento é crítico porque é o papel de uma árdua função de GP gerenciar todos para um alto desempenho ou porque as tendências demográficas e de negócios tornam o talento em geral mais valioso. Destaca-se que, para Lewis e Heckman (2006), as três perspectivas sobre a GT que emergiram de sua revisão da literatura são igualmente insatisfatórias. Segundo os autores, definir GT em termos das funções de GP tradicionais executadas mais rapidamente (ou via internet ou sistemas de software em toda a empresa) não acrescenta nada ao entendimento de como ‘gerenciar talentos’.

Seguindo para as duas abordagens observadas na revisão de McDonnell et al. (2017), tem-se que a primeira ‘Gerenciando pessoas de alto desempenho e alto potencial’ concentra-se

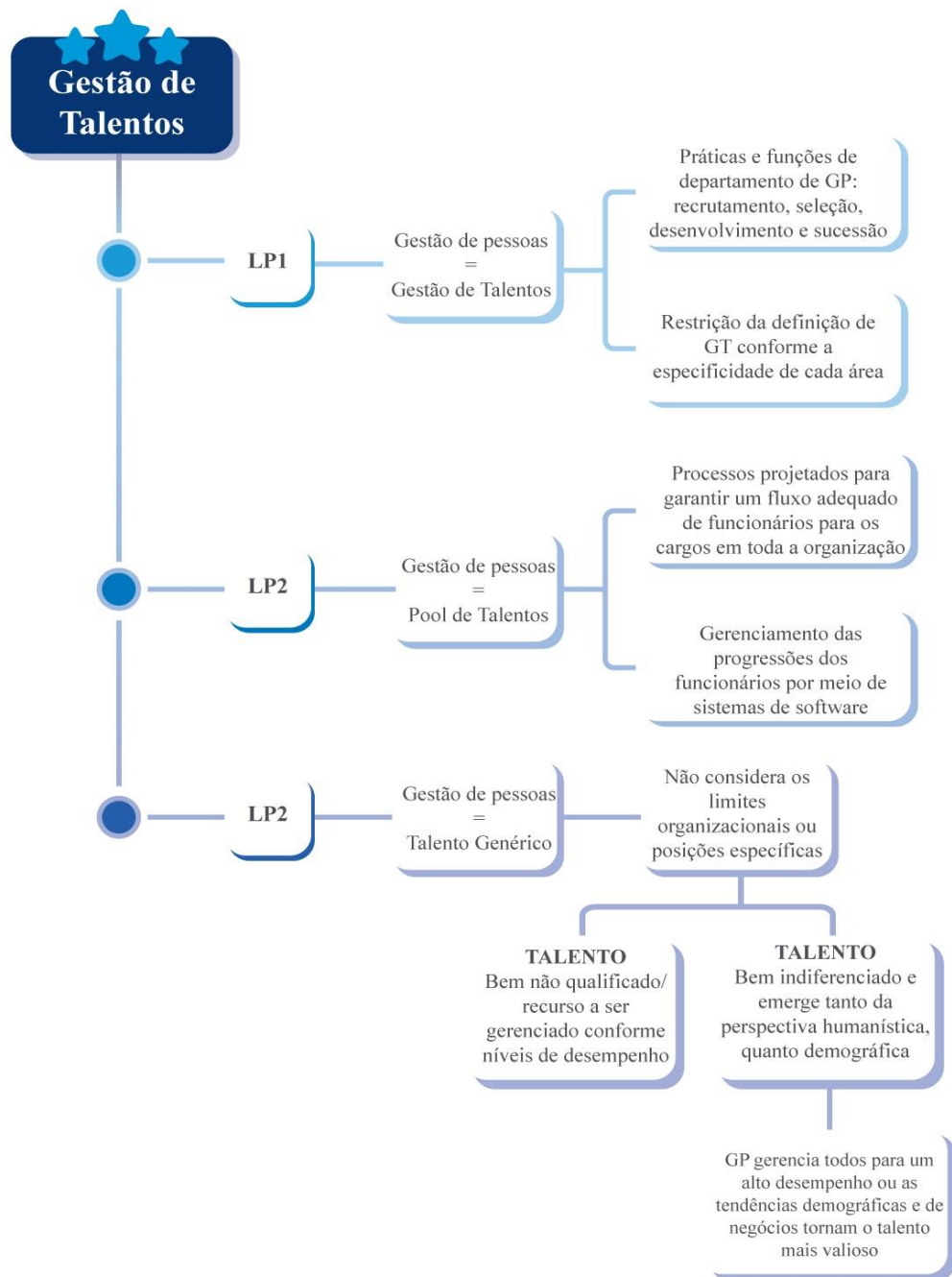
na gestão de funcionários de alto desempenho sem considerar sua posição na organização. Essa visão promove a classificação dos indivíduos por seu desempenho e defende, às vezes implicitamente, que todas as funções devem ser preenchidas com ‘jogadores/jogadores A’ e que ‘jogadores/jogadores C’, ou jogadores consistentemente pobres, devem ser gerenciados fora da organização. Essa perspectiva vê o talento como um recurso positivo não qualificado que deve ser gerenciado de acordo com os níveis de desempenho. Vem daí a ênfase na distribuição forçada de desempenho. Essa abordagem teve como premissa a diferenciação de desempenho entre os funcionários e foi popularizada pelo livro “Guerra por Talentos” (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2001), também abordada na terceira linha de Lewis e Heckman (2006). O foco principal dessa literatura é definir e medir efetivamente o alto desempenho.

A segunda abordagem identificada por McDonnell et al. (2017) concentra-se em posições estratégicas e sistemas de GT nas organizações. O ponto de partida é a identificação de posições-chave, em vez de indivíduos talentosos *per se*. Assim, fica claro que nem todas as posições na organização precisam ser preenchidas com aqueles de melhor desempenho. Assim como argumentado por Collings e Mellahi (2009), os quais alegam que o ponto de partida para qualquer sistema de GT deve ser a identificação sistemática das posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável de uma organização. Tal abordagem reflete a evolução da literatura de GP estratégica, que reconhece cada vez mais que deve haver maior diferenciação de funções dentro das organizações, enfatizando funções estratégicas em vez de não estratégicas (BECKER; HUSELID, 2006), ou, ainda, entre essas funções organizacionais que prometem apenas impacto marginal vis-à-vis aqueles que podem fornecer impacto acima da média (MCDONNELL et al., 2017).

Nessa abordagem, o capital humano tem pouco valor econômico, a menos que seja empregado na implementação da intenção estratégica da organização ou nas funções essenciais dentro da organização (BOXALL; PURCELL e WRIGHT, 2007). Os sistemas, nessa abordagem, têm mais importância do que as pessoas, uma vez que eles fornecem o suporte para os talentos através da oportunidade de desempenho (COLLINGS; MELLAHI, 2009). Essa abordagem que remete a um grupo exclusivo de pessoas gera implicações éticas. Nesse sentido, Swailes (2013) desenvolve uma estrutura de avaliação útil abrangendo quatro estágios que as organizações podem considerar na determinação da postura ética de sua abordagem para a gestão de talentos. Suas considerações centrais são se todos os funcionários recebem uma oportunidade justa de ser considerado um talento e quais esforços foram feitos para remover o

preconceito do estágio de identificação. A Figura 1 exibe uma síntese das linhas de pensamento apresentadas nos parágrafos acima.

Figura 1 - Síntese das Linhas de Pensamento relacionadas à Gestão de Talentos



Fonte: elaborado pela autora com base em Jones et al. (2012), Iles, Chuai e Preece (2010), Lewis e Heckman (2006) e McDonnell et al. (2017).

Após apresentação da dimensão de conceitos e definições, parte-se para os fatores que podem influenciar a GT. Claus (2019) trata da 4ª Revolução Industrial, dizendo que ela é disruptiva, mudando o papel da GP como o conhecemos e afetando o atual paradigma de gestão de talentos. Segundo o autor, as forças motrizes da atual 4ª revolução industrial são: a demografia, a tecnologia e a globalização. Referente à demografia, o fato de as pessoas viverem mais tem consequências importantes para a gestão de talentos. Claus (2019) afirma que a visão de três estágios da vida comum no século 20 (um primeiro estágio de educação, seguido por uma carreira e depois a aposentadoria) não é mais viável. Além disso, as mudanças demográficas criam uma força de trabalho multigeracional na qual quatro gerações diversas trabalham juntas, lado a lado e virtualmente criam complexidades e desafios adicionais. Nesse sentido, o estudo de Whysall, Owtram e Brittain (2019) relata o questionamento dos mais jovens com relação aos muito seniores, que estão na empresa há 30 anos ou mais, com uma mentalidade em torno do desenvolvimento influenciada apenas por sua própria experiência e que não entendem o desafio ou não têm as habilidades para gerenciar e desenvolver jovens talentos.

Referente à segunda força motriz, tecnologia - inteligência artificial (IA), computação em nuvem, aprendizado profundo, plataformas de rede global, aprendizado de máquina e robotização - pode ser considerada empolgante e assustadora, pois é aplicada ao trabalho em geral e ao gerenciamento de talentos em particular (DAVENPORT; KIRBY, 2015). Segundo Claus (2019), até a gestão de talentos, como um conjunto de fluxos de trabalho e tarefas, é afetada pela Inteligência Artificial no sentido de que muitas das atividades transacionais de GP estão prontas para serem interrompidas pela tecnologia. Além disso, as decisões de gestão de talentos baseadas em evidências requerem mais e mais dados em uma base individual em tempo real para descobrir com o que os funcionários realmente se preocupam no momento. Claus (2019) afirma ainda que explorar esses dados ambientais de pessoas para fazer declarações preditivas sobre a força de trabalho está se tornando parte integrante da nova ordem de gestão de talentos.

As Tecnologias também afetam o processo de recrutamento, tendo em vista a escassez de funcionários talentosos e qualificados para aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado (RANI; KUMAR; 2018, WHYSALL, OWTRAM e BRITTAİN, 2019) da mesma forma que afetam a retenção, visto que funcionários talentosos estão partindo principalmente para a nova geração de tecnologia que permitiu às empresas de Tecnologia da Informação (TI) aprender e desenvolver suas novas habilidades (RANI; KUMAR; 2018). A escassez crítica de habilidades, exacerbada pela Indústria 4.0, também é apontada por Whysall, Owtram e Brittain

(2019). Esses autores mencionam que as habilidades para desempenhar funções tais como: desenvolvedores de aplicativos, especialistas em computação em nuvem, cientistas de dados, operadores de drones e engenheiros de carros sem motorista não existem, ou pelo menos não em volume suficiente no sistema de educação ou talento. Consequentemente, é razoável supor que a extensão da interrupção desencadeada pela Indústria 4.0 requer uma solução de gestão de talentos mais ampla e holística do que simplesmente preencher lacunas de talentos por meio de contratações laterais mais intensivas (WHYSALL, OWTRAM e BRITTAIN, 2019).

A última força motriz da indústria 4.0, é a Globalização, que, segundo Claus (2019), está em constante evolução e também sendo redefinida. Para o autor, fatores como o poder dos líderes autocráticos e a ameaça advinda do terrorismo estão criando uma nova ordem mundial, em que as formas nacionais individuais de fazer as coisas estão substituindo a forma global unificada de trabalhar entre as nações por meio da diplomacia política, comercial e humana, que era o *modus operandi* na virada do século XXI. Claus (2019) relaciona o contexto mundial atual com o lado obscuro da globalização, qual seja crescente desigualdade, desemprego, subemprego e aumento da mobilidade global devido à migração forçada.

A partir da reflexão sobre a conceituação do talento e da GT, evidenciam-se algumas taxonomias relevantes para a implementação de uma estrutura de GT. As taxonomias propostas por Swailes, Downs e Orr (2014) e Meyers e van Woerkom (2014) são consideradas por Kravariti e Johnston (2019) como as duas abordagens fundamentais para a implementação da GT. Os primeiros sugerem abordagens de GT considerando o objetivo de identificação de talentos e inclusão de pessoal, ou seja, a ‘GT como Objeto’; enquanto os segundos propõem abordagens de GT considerando o impacto da natureza de talento em filosofias de talento, ou seja, ‘GT como Sujeito’. Referente à GT como Objeto, o talento é concebido como as características de um indivíduo que o leva a superar os outros. Nessa perspectiva, o talento é vinculado a uma habilidade e/ou capacidade desenvolvida específica (STAHL et al. 2012; TANSLEY, 2011), a uma competência inata (SILZER; DOWELL, 2010), ou ao engajamento/adequação do funcionário (GARROW; HIRSH 2008). Portanto, o Objeto GT é a gestão dos atributos do funcionário com foco na gestão de competências e conhecimento (VANCE; VAIMAN, 2008).

Por outro lado, a GT como ‘Sujeito’ refere-se à gestão eficiente de pessoas com talentos inatos de forma a aumentar sua adequação a um determinado trabalho e dentro de um quadro de competências (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019). Nessa abordagem, os talentos são indivíduos que possuem competências e capacidades específicas (GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013). As empresas que adotam essa abordagem planejam e

implementam procedimentos que facilitam o posicionamento dos funcionários certos nas posições de trabalho certas (DUTTAGUPTA, 2005), de modo que cada um possa maximizar sua produção à medida que utilizam seus talentos em uma posição específica, contribuindo para a distribuição de pessoal (BUCKINGHAM; VOSBURGH, 2001).

Com base na conceituação de talento, e tendo em vista as diferentes realidades vivenciadas quando se consideram os setores público e privado, pode-se arguir que a GT como ‘objeto’ reflete melhor a realidade do setor privado, que se refere às capacidades de um funcionário para um desempenho melhor quando comparado ao desempenho de outros funcionários. Por outro lado, a GT como ‘Sujeito’ espelha o talento no setor público, o que facilita aos indivíduos que possuem competências e valores específicos servir melhor os objetivos do setor (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019). Destaca-se ainda que há evidências que indicam que o setor privado também implementa a perspectiva de GT como Sujeito porque pode facilitar a segmentação de funcionários em desempenho/potenciais alto e baixo (GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013). Portanto, a conceitualização do talento não conduz necessariamente a aplicação de uma abordagem de GT em particular, mas os fatores contextuais também desempenham um papel (CLARKE; SCURRY, 2017; GARROW; HIRSH 2008).

Conforme aponta Claus (2019), como o contexto está mudando dramaticamente, há uma necessidade de repensar a proposta de valor de GP e redesenhar a gestão de talentos, concentrando-se na experiência do funcionário e procurando o ponto ideal em que as práticas de gestão de talentos são boas tanto para o funcionário quanto para o empregador. Para esse mesmo autor, é disso que trata uma nova arquitetura de gestão de talentos em empresas progressistas. A nova arquitetura de gestão de talentos personalizada é simples, autêntica, ágil e transparente. A Gestão de Pessoas e a gestão de talentos devem se afastar de uma mentalidade de “um programa serve para todos” e pensar sobre a construção de uma arquitetura organizacional de talentos que permita personalizar programas para segmentos específicos de funcionários. Isso sem desconsiderar os requisitos existentes em termos de conformidade legal, culturalmente apropriada, equitativa e justa. Claus (2019) afirma, ainda, que o verdadeiro desafio da GT é o compromisso de realmente fazer a diferença na vida das organizações e em seu talento - sejam eles funcionários ou parte de uma força de trabalho contingente maior.

2.1.1 Talento

As definições e conceitualizações de talentos servem como base para as práticas de gestão de talentos (WIBLEN, 2016) por meio das quais as organizações buscam capitalizar o talento para executar requisitos operacionais e ambições estratégicas reais. Para Zhang e Bright (2012), definir talento é pré-requisito e fundamental para identificar o talento adequado, bem como implementar estratégias de GT. Além disso, significados dominantes (ideias sobre o conceito de talento) informam a gestão de talentos (objetos e práticas) (WIBLEN; MCDONNELL, 2020). No entanto, os significados do talento são, muitas vezes, tomados como garantidos e incluídos no aparente entendimento inerente de que a referência se faz a um grupo específico de indivíduos incluídos no *pool* de talentos da organização (MCDONNELL et al., 2017). Além disso, a confusão contínua sobre o significado de talento no mundo do trabalho está dificultando o estabelecimento de teorias e práticas de gestão de talento amplamente aceitas (GALLARDO-GALLARDO, DRIES e GONZÁLEZ-CRUZ, 2013).

As revisões de literatura sobre talento e Gestão de Talentos sublinham a necessidade de desenvolver conceitualmente tais termos (AL ARISS, CASCIO e PAAWE, 2014; COLLINGS, SCULLION e VAIMAN, 2015). Conforme revisão de Gallardo-Gallardo e Thunnisen (2016), os pesquisadores empíricos da GT raramente são precisos sobre o que querem dizer com talento. Eles geralmente consideram o conceito de talento sólido, ou o definem vagamente, ou apresentam uma visão geral de várias definições sem fazer uma escolha clara por nenhuma delas. Para as referidas autoras, os pesquisadores que definem o talento usam vagamente expressões como ‘alto potencial’, ‘funcionários qualificados’, ‘funcionários de alto desempenho’. Além disso, a maioria dos artigos aborda o talento como pessoas-chave (ou seja, ‘funcionários com maior potencial ou desempenho mais alto’, ‘aqueles que podem fazer a maior diferença para a organização’) ou como características de uma pessoa (a saber: a soma de as habilidades, atitudes, conhecimentos de uma pessoa etc.); uma minoria relaciona talento a funções ou posições específicas (por exemplo, posições gerenciais, de engenharia, profissionais do conhecimento).

De acordo com Wiblen e McDonnell (2020), considerações sobre como os outros falam e escrevem sobre talento e o reconhecimento explícito das definições de talento existentes são importantes, pois estabelecem a base para o exame dos significados do talento dentro dos limites organizacionais (WIBLEN; MCDONNELL, 2020). Portanto, a seguir apresentam-se algumas definições.

Segundo o dicionário Aurélio online (Dicio, 2021), talento é descrito como “aptidão incomum que, natural ou adquirida, leva alguém a fazer alguma coisa com maestria; engenho: possui talento para o magistério”. “Indivíduo engenhoso, de habilidade ou capacidade incomuns: é um talento de primeira ordem”. Conforme revisão de Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013), a maioria dos estudiosos e profissionais de GP parece acreditar que o talento é inato, pelo menos até certo ponto. Conceituar o talento como uma habilidade natural tem repercussões importantes sobre como o talento pode (e não pode) ser gerenciado. Buckingham e Vosburgh (2001) afirmam que, embora as habilidades e o conhecimento sejam relativamente fáceis de ensinar, o talento pertence a características muito mais duradouras e únicas. Portanto, de acordo com esses autores, o talento é quase impossível de aprender ou ensinar.

DRIES (2013, p. 276) refere-se ao talento da perspectiva da organização, através de uma perspectiva de capital humano sobre talento. Essa perspectiva assume uma visão baseada em recursos, na qual tem-se a contribuição de um funcionário como o principal critério de interesse para a organização. Por outro lado, NIJS et al. (2014, p. 182) visualiza o talento sob a perspectiva do indivíduo. Nesse sentido, para o autor, “o talento refere-se a habilidades inatas desenvolvidas sistematicamente por indivíduos que são implantados em atividades que gostam, consideram importantes e nas quais desejam investir energia”. Esse contexto permite que os indivíduos tenham um desempenho excelente em um ou mais domínios do funcionamento humano, operacionalizado como um desempenho melhor do que outros indivíduos com a mesma experiência, ou como um desempenho consistente em seu melhor desempenho pessoal.

No mesmo sentido, Meyers, Van Woerkom e Dries (2013) observam o talento de duas formas: na primeira, o talento é inato (natureza): por meio do qual funcionários talentosos são dotados de certas qualidades, enquanto outros não. Na segunda, o talento é adquirido (deve ser nutrido), e apresenta-se como meio através do qual o valor dos funcionários pode ser aumentado. Portanto, para esses autores, o talento pode ser uma construção inata, ter sua maioria adquirida ou, ainda, resultar da interação entre (níveis específicos de) natureza e componentes de criação.

De acordo com Macfarlane et al. (2012), em um extremo, ‘talento’ pode se referir a uma seção estreita da força de trabalho (como líderes seniores) e sua ‘gestão’ a uma gama restrita de atividades e processos fortemente orientados para atrair e desenvolver esses indivíduos. No outro extremo, ‘talento’ pode se referir a toda a força de trabalho e sua ‘gestão’ a um conjunto mais amplo de atividades e processos, incluindo motivar, recompensar e reter funcionários (portanto, pode-se confundir com toda a gama de atividades de GP para a organização).

A partir de uma revisão sistemática sobre GT, Kravariti e Johnston (2019) encontraram quatro categorias para conceitualizar talentos do setor privado: (1) talento é a capacidade inata que os indivíduos possuem e que os leva a se destacar; (2) talento refere-se a entidades humanas que produzem resultados mais altos do que o restante da força de trabalho em um determinado ambiente de negócios; (3) talento refere-se às capacidades específicas que certas pessoas desenvolvem com o objetivo de produzir mais benefícios para suas organizações (LEWIS; HECKMAN, 2006); (4) talento é uma combinação de competências dos funcionários e seu desejo inato de realizar determinadas tarefas de trabalho que pressupõem a utilização desses recursos (ULRICH, D.; SMALLWOOD, 2012). Com base nessas quatro categorias, o talento do setor privado pode ser definido como:

Desenvolver sistematicamente habilidades inatas de indivíduos que são implantados em atividades de que gostam, acham importante e em que desejam investir energia. Permite que os indivíduos desempenhem excelentemente em um ou mais domínios do funcionamento humano, operacionalizados como melhor do que outros indivíduos da mesma idade ou experiência ou com desempenho consistente no seu melhor pessoal (NIJS et al. 2014, p. 182).

Kravariti e Johnston (2019) apontam que, diferentemente do talento do setor privado, para o qual existem várias definições, a conceituação talento do setor público ainda está engatinhando, possivelmente porque a maioria das publicações examina a GT no setor privado (THUNNISSEN; BUTTIENS 2017), ou evidências a respeito do contexto partem principalmente de empresas de consultoria (AL ARISS, CASCIO e PAAWE, 2014; GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013), ou ainda porque esse tópico tem sido relativamente novo na pesquisa do setor público (GLENN, 2012).

Com base na produção limitada de pesquisa, Kravariti e Johnston (2019) afirmam que o talento, no contexto do setor público, pode ser entendido como: (1) uma entidade humana que contribui para o desempenho do setor no curto ou no longo prazo, alcançando seu maior potencial (HARRIS; FOSTER, 2010); (2) um indivíduo que possui uma ampla gama de competências, conhecimentos e é automotivado (RANA; GOEL; RASTOGI, 2013); (3) uma pessoa que valoriza igualdade de tratamento e transparência, bem como outros princípios fundamentais do setor público (THUNNISSEN; BUTTIENS 2017).

Em contraste com a definição de talento utilizada pelos autores para o contexto do setor privado, que se refere às capacidades excepcionais herdadas ou desenvolvidas de uma pessoa, a conceituação de talento do setor público destaca os funcionários como entidades humanas, mas com valores diferentes. Isso pode ser atribuído às características específicas do contexto

do setor público, haja vista que a sua força de trabalho deve possuir, como o desejo inato de contribuir para o serviço público sem buscar recompensa financeira (DELFGAAUW; DUR, 2010). O conceito de talento para o setor público difere, portanto, do talento do setor privado, na medida em que sua conceituação é mais influenciada pelos princípios fundamentais do contexto ou ética do serviço público para o bem comum (PERRY, 2000). A partir disso, o talento do setor público pode ser conceituado como:

“um indivíduo que possui as competências, conhecimentos e valores que refletem os princípios fundamentais do setor público, que lhe permitam usar suas habilidades excepcionais para servir o público para o bem comum” (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019, p. 6).

Um estudo de revisão de Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016) mostra que a definição acadêmica de talento parece mudar para uma abordagem exclusiva. No entanto, em muitas organizações do setor público, o princípio da igualdade - em que todos os trabalhadores são iguais e devem ser tratados o mais igualmente possível - tem uma forte tradição (BOSELIE; LEISINK; VANDENABEELE, 2011). A adoção desse princípio no local de trabalho implica que todos os funcionários tenham as mesmas chances de se desenvolver e crescer, incluindo oportunidades iguais de promoção. Isso deixa pouco espaço para diferenciação, como na abordagem exclusiva da GT, e implica que a abordagem inclusiva seria mais favorável no setor público. No entanto, a literatura mostra que abordagens inclusivas e exclusivas ocorrem em organizações do setor público (por exemplo, GLENN, 2012; KOCK; BURKE, 2008; MACFARLANE et al., 2012).

A variedade de termos usados para definir talento reflete um dos debates mais centrais da GT, ou seja, se a GT é uma abordagem inclusiva ou exclusiva (GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013; MEYERS; VAN WOERKOM, 2014).

Dries (2013) identificou cinco tensões sobre a natureza do talento que marcam a teoria e a prática da gestão de talentos. Essas tensões referem-se, entre outras questões, sobre se o talento é um conceito inclusivo ou exclusivo e se o talento é inato ou aberto ao desenvolvimento. Com relação à primeira tensão, vários estudiosos propuseram que a gestão de talentos pode ter um foco exclusivo ou inclusivo (ILES; CHUAI; PREECE, 2010; LEWIS; HECKMAN, 2006; STAHL et al., 2012).

A compreensão ‘exclusiva’ de talento é muitas vezes associada a uma abordagem de GP instrumental e ‘difícil’ ou ‘rígida’, direcionada para aumentos de desempenho (THUNNISSEN, 2016). De acordo com a revisão sistemática de Gallardo-Gallardo e Thunnissen (2016), com

base nas definições de GT analisadas, a maioria foi baseada em uma abordagem estratégica e exclusiva da GT. Segundo as autoras, as pesquisas referem-se à ‘gestão diferencial de funcionários’, ‘funcionários competentes e comprometidos com conhecimento para posições-chave’, ‘alto potencial em posições-chave’. Ela enfatiza as metas organizacionais que orientam as práticas gerenciais para monitorar o desempenho dos funcionários e distinguir aqueles indivíduos que podem aumentar a lucratividade (THUNNISSEN, BUTTIENS, 2017). A GT exclusiva visa ao gerenciamento eficiente de pessoas de alto potencial e alto desempenho (GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013), o qual é operacionalizado por meio de modelos executivos que incluem práticas como avaliação de funcionários, gestão de desempenho, desenvolvimento e implantação de funcionários (GLENN, 2012). Para Swailes, Downs e Orr (2014), se a gestão de talentos não for definida como um processo estratégico exclusivo e distinto, então parece haver pouco que a diferencie da Gestão de Pessoas.

Já a compreensão ‘inclusiva’ de talento está mais associada a uma abordagem ‘suave’, direcionada a facilitar o desenvolvimento de talentos dos funcionários (THUNNISSEN, 2016). Baseia-se na crença de que todos os funcionários têm qualidades e pontos fortes que podem ser valiosos para a organização (THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017). Sob tal ponto de vista, a GT é abordada como “o reconhecimento e a aceitação de que todos os funcionários têm talento, juntamente com a avaliação e a implantação contínuas de funcionários em posições que oferecem o melhor ajuste e oportunidade para que os funcionários usem esses talentos” (SWAILES; DOWNS; ORR, 2014, p. 5).

Ainda conforme Swailes, Downs e Orr (2014), no que tange ao significado de ‘inclusivo’, duas interpretações precisam ser consideradas: uma é a de que todos têm a oportunidade de ser incluídos em um programa de talentos e isso pode exigir uma ação positiva para igualar as oportunidades entre grupos desfavorecidos ou sub-representados de uma variedade de origens a fim de mostrar seu potencial. Em estruturas exclusivas, há oportunidades de atuação em ou acima de um limite. Aqueles que ultrapassam esse limite terão uma experiência diferenciada, voltada para o desenvolvimento de seu talento, enquanto a maioria dos demais não terá. Embora essas abordagens possam ser consideradas inclusivas na medida em que oferecem oportunidades para que todas as pessoas demonstrem seus talentos, esse caminho para a inclusão leva de volta à exclusividade, uma vez que a maioria dos funcionários é excluída da seleção final. Inclusão desse tipo, para Swailes, Downs e Orr (2014), significa dar a todos a mesma oportunidade de mostrar seu potencial, mas apenas aqueles que ultrapassarem o limite serão incluídos. A segunda interpretação é a de que todos são considerados como

possuidores de algum tipo de talento e, portanto, devem ter acesso a programas que identificam e localizam seu talento e o colocam em uso. A gestão inclusiva de talentos oferece oportunidade por meio da participação, não a oportunidade de atingir um limite predefinido que reflete uma visão de talento.

Portanto, tal abordagem de GT destaca o tratamento igualitário e enfatiza os interesses dos funcionários por meio da adoção de práticas como o desenvolvimento, engajamento e retenção dos funcionários (THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017). É implementada por meio da adoção de um modelo estratégico que direciona a determinação das necessidades dos talentos, bem como o desenvolvimento de práticas que possam satisfazer essas necessidades (GLENN, 2012).

As organizações do setor privado implementam principalmente a GT exclusiva, pois essa envolve menos custo e tempo para identificar, recompensar e reter uma força de trabalho de elite (GELENS et al., 2013). Algumas instituições governamentais, como o serviço público do Reino Unido, adotam a GT inclusiva para fornecer oportunidades iguais de desenvolvimento para funcionários em meio de carreira e superiores (GARROW; HIRSH 2008), uma vez que a força de trabalho é considerada um veículo para atingir objetivos relacionados à igualdade de tratamento (POOCHAROEN, LEE 2013). Segundo Thunnissen e Buttiens (2017), a GT inclusiva parece ser mais adequada para o setor público, uma vez que há uma predisposição ideológica para princípios de igualitarismo. Estratégias de talentos exclusivos lutam para serem aceitas no setor público devido às diferenças fundamentais nos motivadores externos e nas condições organizacionais internas, como capacidade de resposta política, coletivismo e maior burocracia que influenciam a forma como as pessoas são gerenciadas, incluindo sensibilidades para a diferenciação com base no desempenho (RAINEY; CHUN 2007). Por outro lado, MacFarlane et al. (2012) mencionam que as organizações do setor público cada vez mais fazem uso de práticas de GT, incluindo abordagens exclusivas de talentos, programas de alto potencial e desenvolvimento de talentos. Embora haja uma tendência atual para a implementação da GT inclusiva no setor público (GLENN, 2012; POOCHAROEN; LEE, 2013), a maioria dos governos adota uma combinação de modos de GT (THUNNISSEN BUTTIENS, 2017).

Nesse sentido, Boselie e Thunnissen (2017) argumentam que, apesar do fato de que a abordagem da GT inclusiva esteja intimamente relacionada às 'noções de bom empregador' em combinação com os fundamentos de 'igualdade' que são característicos para muitos contextos do setor público, os estudos sobre a GT no referido setor destacam que abordagens de talentos exclusivos não são incomuns e investigam os desafios de atração e retenção de um grupo de elite de funcionários no contexto do setor público. Isso não significa que, na prática, também a

abordagem exclusiva seja dominante, uma vez que tanto a abordagem inclusiva quanto a exclusiva do talento são adotadas em organizações do setor público (GALLARDO-GALLARDO, THUNNISSEN e SCULLION, 2020).

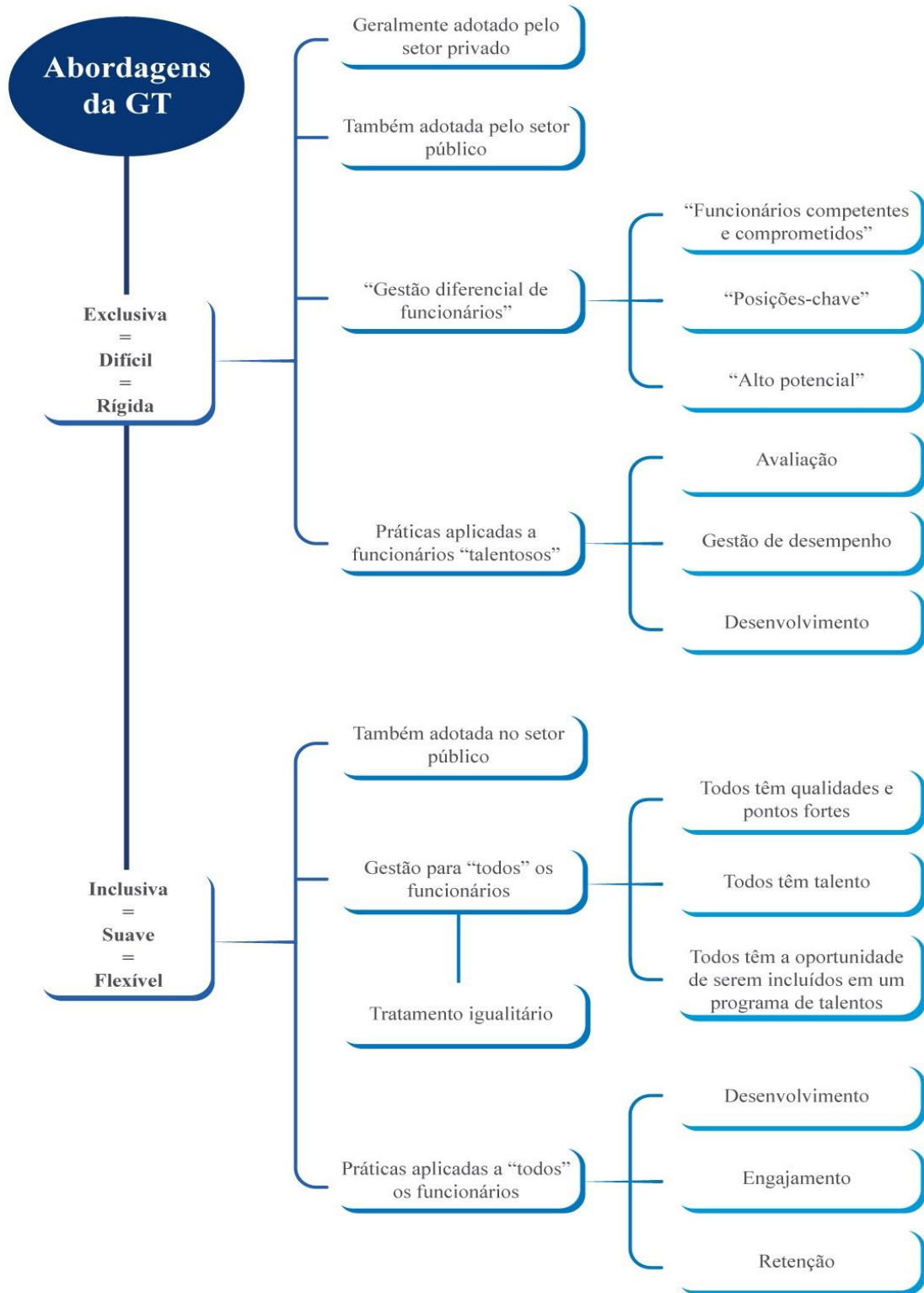
Não há dúvida de que a atração e retenção de talentos são hoje um dos desafios mais críticos enfrentados pelas empresas em todo o mundo (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020; HEWITT, 2008; SCHWARTZ, BERSIN, PELSTER, 2014). A McKinsey¹ expressou grande preocupação com o fornecimento de talento humano, o recurso corporativo mais valioso, com os problemas urgentes enfrentados pelas organizações na atração e retenção de funcionários importantes (MCDONNELL et al., 2017). Por exemplo, Poocharoen e Lee (2013) descobriram que os requisitos meritórios dos exames de admissão desencorajavam a atração de pessoas altamente talentosas no setor público. Segundo os autores, governos enfrentam uma troca entre igualdade de princípios de tratamento e abordagens eficazes para atrair indivíduos talentosos (POOCHAROEN; LEE, 2013) devido ao fato de o setor público se concentrar em virtudes ao invés de talentos (JING; ZHU 2012).

Outro ponto importante inexistente no serviço público é que, segundo Kim e Kotchegura (2017), um sistema de gestão de desempenho capaz de motivar, recompensar e reter pessoas talentosas, e também lidar efetivamente com os de baixo desempenho, é uma pré-condição para atrair profissionais de alto calibre. Porém, como os autores mencionam, não existem políticas em vigor para identificar potenciais lideranças no início da carreira dos funcionários públicos. A maior parte do funcionalismo público brasileiro conseguiu seu emprego após a aprovação em um concurso público muito tradicional, que não é projetado especificamente para identificar talentos (KIM; KOTCHEGURA, 2017).

No caso de aumento da aposentadoria ou escassez no mercado de trabalho, as organizações do setor público mostram a tendência de desenvolver uma abordagem exclusiva para preencher o *pipeline* de posições escassas e valiosas (GLENN, 2012; KOCK; BURKE, 2008; MACFARLANE et al., 2012). A Figura 2 apresenta uma síntese sobre as abordagens inclusiva e exclusiva da gestão de talentos.

¹ Grupo McKinsey foi quem iniciou a agenda da guerra por talentos (CHAMBERS et al., 1998)

Figura 2 - Abordagens Inclusiva e Exclusiva da Gestão de Talentos



Fonte: elaborado pela autora com base em Thunnissen; Buttiens (2017), Thunnissen (2016), Gallardo-Gallardo e Thunnisen (2016), Swailes, Downs e Orr (2014), Gelens et al., 2013 Glenn (2012)

2.1.2 Filosofias de Talentos

Meyers e Van Woerkom (2014) apontam que as ambiguidades em relação às definições, referenciais teóricos e recomendações baseadas empiricamente para o uso da gestão de talentos na prática, muitas vezes podem ser atribuídas a interpretações diferentes do termo talento (o que é talento ou quem consideramos ser talentoso?). Essas interpretações, por sua vez, estão inter-relacionadas com suposições e crenças fundamentais sobre a natureza, o valor e a instrumentalidade do talento ou, em resumo, as filosofias do talento. Os mesmos autores concentram-se em algumas das tensões sobre a natureza do talento que marcam a teoria e a prática da gestão de talentos, identificadas por Dries (2013), que abordam se o talento é um conceito inclusivo ou exclusivo e se o talento é inato ou aberto ao desenvolvimento.

As filosofias de talentos podem ser definidas como as suposições fundamentais e crenças sobre a natureza, valor e instrumentalidade do talento que são mantidos pelos principais tomadores de decisão de uma empresa (MEYERS; VAN WOERKOM, 2014). Em outras palavras, as filosofias de talentos capturam como os gerentes seniores definem talentos, quem eles consideram talentosos, quão valiosos eles consideram empregados talentosos e como eles pensam que funcionários talentosos devem ser implantados para maximizar o desempenho (MEYERS et al., 2019). Segundo Dries (2013), as filosofias de talentos tendem a variar consideravelmente entre os gerentes individuais. Além disso, o autor esclarece que é necessário examinar diferentes filosofias de talento, pois o campo de pesquisa é marcado por tensões em relação à natureza do talento.

As filosofias de talentos foram propostas para variar em duas dimensões. A primeira dimensão captura a suposta consciência ou exclusividade do talento, variando entre a suposição de que poucas pessoas são talentosas (exclusiva) e a suposição de que todos têm ‘um talento’ (inclusiva) (ILES; CHUAI; PREECE, 2010; STAHL et al., 2012). A segunda dimensão captura a suposta maleabilidade do talento, com as suposições de que o talento é uma construção estável (inata) ou desenvolvível (adquirida) nos dois extremos do *continuum* (HOWE; DAVIDSON; SLOBODA, 1998). A combinação dessas duas dimensões leva a quatro filosofias de talento distintas, todas com implicações diferentes para a natureza da GT, conforme apresenta-se a seguir: a filosofia de talento exclusivo/estável, exclusivo/desenvolvível, inclusivo/estável e inclusivo/desenvolvível (MEYERS; VAN WOERKOM, 2014). Iles, Chuai e Preece (2010) também apresentam outros contrastes relacionados às Filosofias de Talentos. Segundo os autores, essas perspectivas podem ser detectadas na literatura entre, por um lado, um foco exclusivo versus inclusivo nas pessoas e, por outro, um foco nas posições organizacionais em

oposição às próprias pessoas. A combinação dessas perspectivas contrastantes resulta em um modelo de quatro quadrantes, conforme mostra a Figura 3, na qual têm-se quatro perspectivas principais sobre a GT, que serão apresentadas juntamente com as quatro filosofias.

Figura 3 - Filosofias de Gestão de Talentos



Fonte: Adaptado de Meyers e Van Woerkom (2014)

2.1.2.1 A filosofia de talento exclusivo/estável

A filosofia de talento exclusivo/estável reflete a crença gerencial de que apenas uma pequena porcentagem (<20%) dos funcionários é talentosa e essa natureza forneceu a esses funcionários habilidades, capacidades ou 'presentes' especiais (TANSLEY, 2011). Essa filosofia implica que a população trabalhadora pode invariavelmente ser dividida em dois grupos: um pequeno grupo de pessoas 'com talento' (os jogadores A - os de melhor desempenho ou funcionários de destaque) e um grupo muito maior de pessoas 'sem talento' (os jogadores B e C, com desempenho inferior) (AXELROD; HANDFIELD-JONES; MICHAELS, 2002). A suposição básica é que apenas o primeiro grupo provavelmente fará contribuições substanciais ao desempenho organizacional (AXELROD; HANDFIELD-JONES; MICHAELS, 2002).

Com base na primeira perspectiva de Iles, Chuai e Preece (2010), ‘Pessoas exclusivas’, não é possível que todos na organização sejam considerados talentos e gerenciados como funcionários talentosos, eles são vistos como fundamentalmente diferentes dos outros em termos de seu desempenho e competência atuais e passados, bem como de seu potencial. A perspectiva de ‘pessoas exclusivas’ considera que o talento não está relacionado ao título nem à posição; é baseado na segmentação - a divisão da força de trabalho em seções a serem tratadas de maneira diferente, como por meio de ‘propostas de valor diferenciadas para o funcionário’. ‘Talento’ é um termo relativo - o talento existe em relação ao ‘não’ - ou ‘menos talentoso’ (ILES, CHUAI e PREECE, 2010).

A maneira de gerenciar talentos de forma exclusiva está em linha com sugestões mais gerais de defensores da diferenciação da força de trabalho. Becker; Huselid (2006), por exemplo, mencionam que a noção de investimento diferencial com base em uma lógica estratégica fornece uma solução acionável. Para os autores, uma das implicações da diferenciação está no nível de desempenho do funcionário. Isso significa fazer distinções significativas de desempenho entre os funcionários, especialmente em cargos estratégicos, através de variações maiores de recompensas. Nesse sentido, McDonnell (2011) aponta que a identificação ou seleção de talentos foi caracterizada como crucial para garantir que as pessoas ‘certas’ sejam colocadas em posições estrategicamente importantes. Por outro lado, para Meyers e Van Woerkem (2014), os desafios atrelados à filosofia exclusiva/estável referem-se às formas de como classificar os indivíduos como talentosos ou não talentosos. Segundo eles, a prática de classificar com base na avaliação de desempenho ou inteligência é contestável.

Outro desafio compreende a crescente escassez de funcionários talentosos no mercado de trabalho global (FARNDALE; SCULLION; SPARROW, 2010; TARIQUE; SCHULER, 2010). Os críticos também argumentam que a literatura sobre diferenciação da força de trabalho é tendenciosa, pois se concentra apenas em seus efeitos favoráveis sobre funcionários talentosos, enquanto negligencia os possíveis efeitos negativos sobre funcionários que não são considerados nem talentosos nem valiosos (BECKER; HUSELID, 2006).

2.1.2.2 Filosofia de talento exclusivo/desenvolvível

A Filosofia de talento exclusivo/desenvolvível é semelhante à filosofia exclusiva/estável em que ambas as abordagens consideram o talento raro e pelo menos parcialmente inato. No entanto, em contraste com o último, a filosofia exclusiva/desenvolvível pressupõe que os talentos estão frequentemente latentes e só podem ser revelados por meio do

desenvolvimento (MEYERS; VON WOERKOM, 2014). Os funcionários serão considerados talentosos se mostrarem o potencial ou a promessa de desempenhar uma posição mais desafiadora em um nível hierárquico mais alto no futuro (SILZER; CHURCH, 2009). Quando pertencentes aos 10-15% dos funcionários que são comumente creditados com esse ‘alto potencial’, os funcionários são providos com uma variedade de oportunidades de desenvolvimento e atribuições com o propósito de libertar o seu potencial (MEYERS et al., 2019). Para esses autores, seguir uma filosofia de talento exclusivo/desenvolvível significa que a força de trabalho será segmentada de acordo com o potencial que um indivíduo apresenta. Somente funcionários com potencial terão acesso a treinamento especializado e oportunidades de desenvolvimento. Dessa forma, as organizações esperam gerar maiores retornos sobre os investimentos em treinamento, ou seja, oferecer oportunidades de desenvolvimento apenas para funcionários com potencial.

A designação como ‘alto potencial’, entretanto, foi contestada por estudiosos, os quais argumentam que a mera designação como ‘alto potencial’ faz com que os indivíduos tenham um melhor desempenho, independentemente de terem alto potencial ou não (MEYERS; VON WOERKOM, 2014). Além disso, conforme os autores, como o potencial é latente por definição, encontrar o ‘verdadeiro’ alto potencial apresenta o desafio para as organizações de conseguir detectar quem são os ‘indivíduos potenciais’. Na abordagem de Huselid, Beatty e Becker (2005), o processo de definição de talentos refere-se a ‘posições exclusivas’ e está intimamente ligado à identificação de ‘posições-chave’ na organização.

Para Huselid, Beatty e Becker (2005), os jogadores ‘A’ devem receber um nível desproporcional de investimento financeiro e administrativo, proporcionando amplas oportunidades de desenvolvimento, embora, para eles, não faça muito sentido encontrar e desenvolver apenas jogadores ‘A’, removendo todos os jogadores ‘C’. Os autores entendem que o ponto de partida da GT é identificar cargos estrategicamente críticos (o que eles chamam de ‘posições A’) e, em seguida, investir desproporcionalmente para garantir que as pessoas certas (jogadores ‘A’), fazendo as coisas certas, estejam nessas posições. Os autores vão além, afirmando que a organização deve agir rapidamente para tirar os jogadores ‘C’ das posições ‘A’, substituí-los por jogadores ‘A’ e desenvolver os jogadores ‘B’ (que estão nas posições ‘A’) para se tornarem jogadores ‘A’.

2.1.2.3 Filosofia de talento inclusivo/estável

Conforme Meyers et al. (2019), a Filosofia de talento inclusivo/estável, baseia-se na psicologia positiva e na suposição inerente de que todo indivíduo possui traços positivos e estáveis, chamados de ‘pontos fortes’. Psicólogos positivos sugerem que indivíduos que são capazes de usar seus pontos fortes não apenas serão felizes, mas também terão o melhor desempenho possível (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Essa filosofia pressupõe que o sucesso do funcionário e da organização pode ser melhor alcançado focalizando as qualidades positivas ou os talentos que residem em cada indivíduo (PETERSON; PARK, 2006). Em contraste com as duas filosofias exclusivas, o talento é visto como universal, o que significa que todos possuem certos traços positivos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Além disso, o talento em si é definido em termos muito amplos.

Enquanto as filosofias exclusivas frequentemente confinam a definição de talento ao talento de liderança ou outras formas específicas, as filosofias inclusivas consideram várias formas de talento, mesmo que possam parecer atípicas para o contexto de trabalho, como, por exemplo, a capacidade de fazer as pessoas rirem ou a capacidade de ser grato por coisas boas (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Com base na perspectiva de ‘Pessoas inclusivas’, de Iles, Chuai e Preece (2010), a GT atua a partir de considerações ‘humanísticas’, de que potencialmente todos na organização têm ‘talento’ e que a tarefa é gerenciar todos os funcionários para oferecer alto desempenho. Segundo esse modelo, na organização ideal, todos têm um papel a desempenhar e algo a contribuir, embora muitas vezes se ofereça pouca orientação sobre como fazê-lo.

Para Meyers et al. (2019), os gerentes que mantêm uma filosofia de talento inclusiva/estável apreciam os pontos fortes de todos os funcionários, por mais diversos que sejam, e buscam aumentar a adequação entre pessoas e empregos, para que os funcionários trabalhem em tarefas que atendam seus pontos fortes. Além disso, os gerentes devem projetar deliberadamente sistemas de gestão de talentos que reconheçam as qualidades únicas de todos os funcionários, como, por exemplo: identificar talentos individuais, estimular o uso e o refinamento de talentos e combinar os talentos dos funcionários com cargos ou tarefas (MEYERS et al., 2019).

Para esses autores, os funcionários que vivenciam um sistema de gestão de talentos baseado na filosofia inclusiva/estável provavelmente se sentirão apoiados e valorizados por sua organização, já que trabalham em um ambiente que geralmente valoriza seus talentos. Segundo Nishii, Lepak e Schneider (2008), isso pode indicar, por exemplo, que os funcionários

presumem que a gestão de talentos se destina a melhorar seu bem-estar, o que pode resultar em um maior comprometimento. Apesar dos benefícios citados, de acordo com a revisão sistemática de Gallardo-Gallardo e Thunnisen (2016), a abordagem inclusiva da GT não é adotada com frequência.

Um desafio para a gestão de talentos com base na filosofia inclusiva/estável é o de que os funcionários podem desenvolver uma mentalidade fixa, na qual, segundo Dweck (2012), os indivíduos acreditam que os talentos essenciais são predeterminados por natureza e não podem ser alterados. Quando os funcionários falham, eles tendem a atribuir seu fracasso à falta de características inatas, o que acaba levando a funcionários que se desencorajam facilmente e evitam enfrentar desafios. Além disso, o autor aponta que uma mentalidade fixa está relacionada a baixos níveis de resiliência diante de obstáculos.

2.1.2.4 Filosofia de talento inclusivo/desenvolvível

Essa filosofia reflete uma crença profunda na capacidade humana de mudar e crescer (DWECK, 2012) e, na prática organizacional, está associada a um forte foco no treinamento e desenvolvimento de todos os funcionários. Dentro da filosofia inclusiva/desenvolvível, duas abordagens podem ser discernidas. A primeira abordagem entende talentos como “potenciais de excelência individuais que podem ser cultivados por meio de maior consciência, acessibilidade e esforço” (BISWAS-DIENER; KASHDAN; MINHAS, 2011, p. 106). A segunda abordagem, por outro lado, assume que todos podem se tornar excelentes em quase todos os domínios (ERICSSON; NANDAGOPAL; RORING, 2009). Isso implica que ‘especialistas são sempre feitos, não nascem’ (ERICSSON; PRIETULA; COKELY, 2007, p. 116). Essa forma de gestão de talentos coloca um forte foco no desenvolvimento de todos os funcionários e os incentiva a autogerenciar seu crescimento pessoal. Os proponentes dessa filosofia aconselham as organizações a comunicar claramente tal filosofia aos gerentes de linha e funcionários, a fim de criar uma mentalidade de crescimento entre a força de trabalho e uma cultura organizacional para o desenvolvimento (BISWAS-DIENER, KASHDAN e MINHAS, 2011).

Para Dweck (2012), os benefícios da Filosofia de talento inclusivo/desenvolvível podem ser esperados devido ao destaque do foco inerente no potencial individual e nas oportunidades de desenvolvimento, criando assim uma mentalidade de crescimento entre os detentores da força de trabalho. Segundo o autor, essa mentalidade está relacionada aos aumentos na realização intelectual, força de vontade, resiliência e melhor resolução de conflitos. Outro

benefício, de acordo com Meyers e Van Woerkom (2014), manifesta-se a partir das expectativas positivas das organizações em relação ao progresso de aprendizagem de seus funcionários, cujo progresso real pode eventualmente ser substancial. Esses autores também destacam que as organizações com uma filosofia de talento inclusivo/desenvolvível podem superar a escassez geral de talento, aumentando as formas exatas de talento que são necessárias para a execução de seus processos de negócios. Os críticos dessa filosofia, no entanto, argumentam que o desenvolvimento de toda a força de trabalho exige investimentos substanciais de tempo e dinheiro, fatores escassos na maioria das organizações (MEYERS; VAN WOERKOM, 2014).

A última perspectiva de Iles, Chuai e Preece (2010) não se correlaciona diretamente com a Filosofia de talento inclusivo/desenvolvível, assim como as demais perspectivas dos autores. Sua última perspectiva trata do ‘Capital social’, a qual percebe a maior parte da produção escrita sobre GT, como muito dependente de uma orientação individualista, que vê o talento essencialmente como uma forma de capital humano. Isso negligencia a importância do contexto, capital social e capital organizacional em relação ao desempenho organizacional. Nessa perspectiva, a GT é vista como supervalorizando talentos individuais (atributos ou características dos indivíduos) e minimizando o papel de fatores ou contingências como equipes, culturas, divisões de trabalho, liderança e redes na orientação de talentos e oportunidade. Iles, Chuai e Preece (2010) também mencionam a influência do capital organizacional nessa perspectiva e citam o trabalho de Groysberg, Nanda e Nohria (2004), cujos resultados mostraram que, quando uma organização contratou uma ‘estrela’ de fora da organização, o desempenho da estrela, muitas vezes, caiu depois do tempo e eles não permaneceram na empresa a longo prazo.

2.1.3 Gestão de Talentos no Setor Público

Embora os profissionais venham declarando a importância da gestão de talentos desde meados dos anos 90, o conceito tem se mostrado desafiador para as organizações implementarem de fato (THUNNISSEN, 2016). Dada a natureza dinâmica dos locais de trabalho de hoje, os profissionais precisam estar armados com estratégias que possam ser adaptadas à sua organização e ao seu contexto (THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017). Assim como as empresas privadas, as organizações do setor público são confrontadas com a intensificação da competição por talentos e algumas até sofrem com uma escassez crônica de pessoas talentosas (GLENN, 2012; MACFARLANE et al., 2012). No entanto, há pouca atenção acadêmica para as questões específicas de gerenciamento de talentos nas organizações do setor

público, como elas definem talentos e quão bem-sucedidas são em sua batalha por talentos (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016; THUNNISSEN, BOSELIE e FRUYTIER, 2013). No mesmo sentido, McDonnell et al. (2017) afirmam, a partir de sua revisão sistemática, para traçar a evolução da bolsa de estudos em gestão de talentos, que o setor público é quase inexistente nos artigos revisados.

Uma revisão da pesquisa empírica da GT por Thunnissen e Gallardo-Gallardo (2017) mostra que apenas uma pequena minoria das publicações da GT se concentra em organizações do setor público. Dessas, educação e saúde parecem atrair o maior interesse acadêmico, sendo que a popularidade desses dois contextos do setor público pode ser explicada pelo fato de que tanto as universidades quanto os hospitais empregam profissionais (cientistas e médicos especialistas) que podem ser considerados funcionários ou talentos essenciais, que desempenham um papel estratégico no sucesso da organização (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020). Além disso, revisões (LEWIS; HECKMAN, 2006; GALLARDO-GALLARDO et al., 2015) chegaram à conclusão de que o campo acadêmico da GT é caracterizado pela falta de definições e estruturas teóricas.

Embora seja difícil identificar o significado preciso de ‘gestão de talentos’ devido à confusão no que se refere a suas definições (LEWIS; HECKMAN, 2006), existem designações claras que são utilizadas. Destacam-se, nesse sentido, as acepções de Collings e Mellahi (2009) e a de Scullion, Collings e Caligiuri (2010). Por outro lado, tendo em vista a falta de estudos a esse respeito no setor público, a literatura atual ainda exige uma definição concisa sobre o talento e a GT do setor público, assim como uma investigação aprofundada dos fatores contextuais que permitem ou inibem sua adoção bem-sucedida por esse setor (GLENN, 2012; MCDONNELL et al. 2017). A conceituação da GT do setor público depende da definição de talento para esse setor, bem como da implementação dos objetivos específicos da GT ao contexto (CLARKE; SCURRY, 2017; THUNNISSEN; BUTTIENS; 2017). Segundo Christensen et al. (2007), o contexto do setor público é complexo devido ao impacto significativo dos mecanismos institucionais.

De acordo com Kravariti e Johnston (2019), a literatura que define GT do setor público pode ser dividida em quatro escolas de pensamento: (1) os processos adotados para recrutar sistematicamente, desenvolver, implantar, reter e engajar talentos do setor público tanto no curto, quanto no longo prazo (GLENN 2012; THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017); (2) uma estratégia que facilite o setor a enfrentar os desafios contemporâneos, incluindo desenvolvimento de liderança e melhoria de serviços (KOCK; BURKE, 2008); (3) uma estratégia que garanta que os funcionários do setor público não detenham apenas conhecimentos

e capacidades, mas também possuam valores fundamentais que se encaixam dentro do contexto e que poderiam abordar questões de má governança, como corrupção e nepotismo (REILLY 2008); (4) um processo para alcançar um ajuste adequado para apoiar a implementação de objetivos estratégicos dentro da filosofia, cultura e estrutura da instituição (GARROW; HIRSH, 2008; THUNNISSEN; BUTTIENS 2017). Com base nas definições acima, Kravariti e Johnston definem a GT do setor público como:

“a implementação de procedimentos-chave para garantir que os funcionários do setor público possuam as competências, o conhecimento e os valores fundamentais, a fim de enfrentar desafios contemporâneos complexos e cumprir os objetivos estratégicos do setor público para o bem comum (2019, p. 6).

A partir de um estudo sobre estratégias e programas de GT em serviços públicos do Canadá, Glenn (2012), afirma que a gestão de talentos, em um nível geral, envolve a identificação de indivíduos que são essenciais para atingir as metas organizacionais e, em seguida, integrar as funções básicas de Gestão de Pessoas de atração e retenção, desenvolvimento e transição para garantir que esses indivíduos estejam no ‘lugar certo na hora certa’. A gestão de talentos é “o processo pelo qual os empregadores antecipam e atendem às suas necessidades de capital humano”, bem como um processo de identificação e desenvolvimento de talentos para o futuro (CAPPELLI, 2008, p. 1).

Grant, Garavan e Mackie (2020) destacam algumas características das organizações do setor público que o leva a buscar diferentes maneiras de utilizar e obter benefícios das práticas de GP e GT. Conforme os autores, as organizações do setor público são caracterizadas pela ambiguidade das metas, enquanto a GT, estratégica no setor privado, enfatiza a clareza das metas e o alinhamento estratégico. As metas em organizações do setor público são menos tangíveis, mais diversificadas e mais difíceis de medir (BLOM et al., 2020), tornando as práticas de GT mais difíceis de projetar e implementar. Além disso, o contexto do setor público é caracterizado por lógicas institucionais que aderem aos valores de burocracia, expertise, autonomia e igualitarismo (ALVEHUS, 2017).

Incluídas nessas lógicas, a GT tende a ser percebida de forma diferente pelos funcionários que operam inseridos nelas (ASPLUND, 2020). Grant, Garavan e Mackie (2020) apontam que as restrições gerais de Gestão de Pessoas e de especialização em Gestão de Pessoas prevalecem nas organizações do setor público, impactando, assim, os tipos de práticas selecionadas e sua implementação, ou seja, tende a haver menos flexibilidade e liberdade em torno da implementação das práticas de GT. As evidências sugerem que muitas organizações

lutam para gerenciar talentos de forma eficaz dentro das estruturas existentes (SCULLION; COLLINGS; CALIGIURI, 2010). Tal descoberta destaca a necessidade de mudar a pesquisa de uma visão estratégica de gestão de talentos para uma visão mais operacional que se concentra na implementação por meio de práticas de GP adequadas.

O estudo de Grant, Garavan e Mackie (2020) explora de que forma atores de GP interpretam e abordam múltiplas lógicas institucionais concorrentes no contexto da implementação de uma colaboração interorganizacional, dentro do setor público. Os autores indicam que o desenvolvimento e a implementação de práticas de GP, como a gestão de talentos, nessas organizações, é altamente política e está limitada às lógicas institucionais existentes. As lógicas institucionais referem-se a princípios de organização que fornecem aos atores diretrizes sobre como se comportar e moldar a cognição e a ação (MEYER; HAMMERSCHMID, 2006). Os resultados de Grant, Garavan e Mackie (2020) também revelam a agência dos atores de GP e sua capacidade de desenvolver uma versão muito mais suave da GT, que se encaixa melhor em suas lógicas profissionais. A lógica profissional, nesse caso, enfatiza igualitarismo, expertise, autonomia e integridade, e pode suscitar ceticismo em relação à GT (LIEBERMAN; FRIEDRICH, 2010).

Por fim, reconhece-se que a gestão de talentos nas organizações do setor público ainda é um fator de força de trabalho dinâmica voltada para a mudança. Como tal, devem ser oferecidas soluções aos profissionais para efetivamente compreender e gerenciar seu talento (DRIES, 2013).

2.1.4 Mentalidade de Gestão de Talentos

A implementação de uma arquitetura de gerenciamento de talentos é altamente influenciada pela maneira de pensar dos talentos nos estados organizacional e individual, que é chamada de ‘mentalidade de talento’ (MAHFOOZI et al., 2018). De acordo com Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), a mentalidade do talento é um conceito-chave, ou ainda, uma crença apaixonada. Segundo os autores, para alcançar a excelência nos negócios, são necessários talentos, os quais devem ser ressaltados pelos valores e objetivos da empresa. Nesse sentido, Mahfoozi et al. (2018) mencionam que uma mentalidade de gerenciamento de talentos surge de uma crença profunda de que indivíduos talentosos superam seus concorrentes. O resultado de tal crença é visto nas ações dos gerentes para fortalecer seu *pool* de talentos, o que

implica que a mentalidade de gerenciamento de talentos está associada a resultados desejáveis (desempenho e retenção de talentos) (MAHFOOZI et al., 2018).

Luna-Arocas e Morley (2015) mencionam que a mentalidade de talento compreende as práticas de talentos, sendo que, dentre as principais identificadas, estão as centradas na cultura organizacional (integração, envolvimento, colaboradores-chave), outras ligadas à medição do modelo de competências e outras associadas ao contexto organizacional. Hiltrop (1999) também apoiou a importância das Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) para estratégias que buscam atrair e reter pessoal talentoso, argumentando que as organizações de alto desempenho superam seus concorrentes em uma série de fatores de RH, como trabalho em equipe, relacionamento saudável entre os colaboradores e as oportunidades de treinamento e desenvolvimento que são oferecidas aos trabalhadores. Camps e Luna-Arocas (2012), sugerem que, em suma, os estudiosos conceituam o PTAD como um conjunto de práticas de GP distintas, mas inter-relacionadas que, juntas, selecionam, desenvolvem, retêm e motivam uma força de trabalho.

Baseando-se em estudos que relacionam as práticas de GP com o desempenho individual no trabalho (KUVAAS, 2008), ou que argumentam que o investimento no desenvolvimento dos funcionários facilita as obrigações dos funcionários para com as organizações, e isso provoca motivação para apoiar a eficácia organizacional (LEE; BRUVOLD, 2003). Luna-Arocas e Morley (2015) analisaram a GT como um sistema de trabalho de alto desempenho ou PTAD, abrangendo a literatura que vincula essas práticas ao desempenho organizacional. O valor agregado dessa perspectiva dos autores resultou em um novo modelo de PTAD denominado de Competência de Mentalidade de Talento (CMT), com foco em uma estratégia geral de GP diferente. Sigler e Pearson (2000) indicam que competência de talento se refere à situação em que aqueles funcionários que sentem que seu trabalho tem significado e têm percepções de competência e percepções de influência, também apresentam indícios de níveis de desempenho mais elevados.

Luna-Arocas e Morley (2015) desenvolveram uma escala de Competência de Mentalidade de Talento, de cinco itens, baseado em competências para atrair, identificar, desenvolver e reter colaboradores talentosos. Os autores relacionaram a CMT com outras variáveis, tendo como resultado que a competência de mentalidade de talentos dos funcionários impacta diretamente o desempenho no trabalho, embora através da satisfação no trabalho. Conforme relações com outros construtos, por exemplo o alinhamento, Luna-Arocas e Morley (2015), destacam a importância da atração de pessoas com valores próximos aos da organização (alinhamento) e também, que os funcionários devem ter a mentalidade do talento, ou seja, a

competência da GT. Os resultados de Luna-Arocas e Morley (2015), também evidenciam que a equipe deve ser avaliada e desenvolvida, de forma a dotá-los de competências e permitir que sejam empoderados. Nesse sentido, Peccei e Rosenthal (2001, p. 849) destacam que o conceito de empoderamento auxilia as organizações a alcançar os resultados estabelecendo “um senso de competência pessoal” de acordo com as metas e valores organizacionais.

De acordo com Mahfoozi et al. (2018), quatro componentes principais estão contidos na mentalidade da gestão de talentos: ‘atração de talentos’, que deve estar alinhada com os valores organizacionais (FARNDALE; SCULLION; SPARROW, 2010; STAHL et al., 2012); ‘identificação de talentos’, significando a diferenciação da força de trabalho em categorias com base em seu nível de talento (BUCKINGHAM; VOSBURGH, 2001; HUSELID; BEATTY; BECKER, 2005)); ‘desenvolvimento de talentos’, que precisa de *feedback* sobre potenciais e competências de uma organização (HAYTON; KELLEY, 2006); ‘manter relações positivas’, no sentido de desenvolver uma relação de trabalho eficaz com o funcionário (GAYLARD, SUTHERLAND e VIEDGE, 2005).

O modelo de Gerenciamento de Talentos para os funcionários do setor público, de Mahfoozi et al. (2018), (o qual foi um dos instrumentos utilizados para elaborar o instrumento da presente tese), contém duas dimensões: Mentalidade de Gestão de Talentos e Estratégias de Gestão de Talentos. Os resultados de sua aplicação indicaram que havia relações consideravelmente positivas entre a variável latente exógena - Gerenciamento de Talentos - e as variáveis latentes endógenas de Gerenciamento de Talentos - Mentalidade de Gerenciamento de Talentos e Estratégia de Gerenciamento de Talentos. Tais resultados, segundo os autores, fornecem evidências empíricas da importância de estabelecer uma mentalidade de gerenciamento de talentos entre os gerentes do setor público.

No estudo de Mahfoozi et al. (2018) ainda, as análises quanto à validade, demonstraram altos valores para os fatores de ‘atração de talentos’, ‘identificação de talentos’, ‘desenvolvimento de talentos’ e ‘manutenção de relações positivas’, implicando influências fundamentais de uma mentalidade de gerenciamento de talentos nessas variáveis. A partir dos resultados, Mahfoozi et al. (2018 p. 10) identificaram que uma mentalidade de gerenciamento de talentos pode ser definida, para os propósitos do seu estudo, como: “uma crença de que atrair funcionários competentes, diferenciar funcionários com base no desempenho, oferecer oportunidades e estabelecer relacionamentos com os funcionários forneça os meios para superar outras organizações”. Ademais, os autores identificaram que a mentalidade de gerenciamento de talentos potenciou a implementação bem-sucedida das práticas de gerenciamento de talentos no setor público.

2.1.5 Estratégias de Gestão de Talentos

O crescente interesse da comunidade empresarial e acadêmica, na gestão de talentos, nos últimos 30 anos (WALKER, 2020, CLARKE; SCURRY, 2017, LEE, 2018), indica uma perspectiva de que as organizações podem aumentar o potencial e o desempenho dos funcionários usando configurações de práticas de GP alinhadas com sua Estratégia de Gestão de Talentos (EGT). Luna-Arocas e Morley (2015, p. 29) definem uma estratégia de talento como “uma abordagem sistemática para a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoas com competências de excelência adequadas ao contexto de trabalho”. Nesse sentido, a GT pode ser vista como associada à Gestão Baseada em Competências (GBC), onde as competências estão alinhadas aos valores e objetivos organizacionais (ULRICH, 1998; ULRICH et al., 1995).

As competências podem ser definidas como comportamentos que formam um quadro comportamental estruturado para identificar, avaliar e desenvolver funcionários (MAHFOOZI et al., 2018). Também se referem aos conhecimentos ou habilidades demonstradas por um indivíduo (ULRICH et al., 1995). De acordo com MAHFOOZI et al. (2018), as organizações competem pelos melhores desempenhos e depois pelas competências, que contribuem para esse desempenho. Em outras palavras, de acordo com os autores, as competências relacionadas ao trabalho estão no centro da gestão de talentos. Berger e Berger (2011, p. 7) descrevem as competências como “os blocos de construção de um sistema de gerenciamento de talentos”.

A gestão de talentos pode ser entendida como uma soma de atividades para apoiar explicitamente a estratégia corporativa (por exemplo, para expandir com sucesso as atividades de negócios) (SILZER; DOWELL, 2010). Dessa forma, se a gestão de talentos for reconhecida e realizada como parte de uma estratégia corporativa, uma mentalidade de talentos em toda a empresa pode ser implementada (COHN; KHURANA; REEVES, 2005); ademais, os talentos se sentem valorizados e têm maior motivação e maior comprometimento (GANDOSSY; KAO, 2004).

Donahue (2001) observa em uma estratégia de gestão de talentos uma tríade de ‘cabeças, mãos e corações’. O autor destaca que os corações expressam paixão - a motivação intrínseca de um indivíduo, referindo-se ao elemento mais significativo do envolvimento dos funcionários. No mesmo sentido, Glen (2006) acredita que o envolvimento dos funcionários é a chave para a retenção de talentos. De acordo com Mahfoozi et al. (2018), essa essência pode aparecer na literatura como ‘compromisso organizacional’, ‘motivação intrínseca’, ‘envolvimento dos funcionários’ ou ‘paixão e dedicação ao trabalho’.

Nesse contexto, Mahfoozi et al. (2018) assinalam que as estratégias de gestão de talentos ocupam-se com uma tríade de ‘engajamento de talentos’ - que é o estado de comprometimento emocional e comportamental com uma organização (BHATNAGAR, 2007), ‘retenção de talentos’- a capacidade de uma organização de reter seus indivíduos de alto desempenho (GAYLARD; SUTHERLAND; VIEDGE, 2005) e ‘competências relacionadas ao trabalho’ - que se referem à reformulação do trabalho em termos de conhecimento (cognitivo), habilidades (funcionais) e atitudes (comportamentais), com vistas ao sucesso (RUTLEDGE et al., 2016).

O principal desafio para a realização de uma estratégia de gestão de talentos está relacionado aos seres humanos, resumido no estudo de Guthridge e Komm (2008) como ‘hábitos mentais’. Além disso, as estratégias de gestão de talentos devem ser ajustadas para acomodar os diferentes valores, características, atitudes em relação ao trabalho e visão de mundo geral das diferentes coortes geracionais trabalhando juntas (FESTING; SCHAFER, 2014).

No estudo de Mahfoozi et al. (2018), modelo composto pelas dimensões de Mentalidade de Gestão de Talentos e Estratégias de Gestão de Talentos, aplicado ao setor público, os altos valores resultantes das análises de validade dos fatores de ‘engajamento de talentos, ‘retenção de talentos’ e ‘competências relacionadas ao trabalho’ demonstram a influência substancial da Estratégia de Gerenciamento de Talentos nessas variáveis. Nesse sentido, para os autores, a adoção de uma EGT pode ser vista como “a tentativa de uma organização de envolver e reter funcionários por meio de certas competências para se ajustar à cultura do local de trabalho” (MAHFOOZI et al. 2018, p. 10). Além disso, os autores observaram que a estratégia de gerenciamento de talentos potencializou a implementação bem-sucedida das práticas de gerenciamento de talentos no setor público.

Al-Azzam e Al-Qura'an (2019) investigaram as Estratégias de Gestão de Talentos de atração de talentos, desenvolvimento de talentos, Retenção de Talentos e Planejamento de Sucessão de Talento, para identificar a relação entre e a satisfação do cliente, bem como o papel da gestão do conhecimento como mediadora nessa relação. Os autores identificaram que cada EGT tem uma relação significativa e positiva com cada dimensão de Gestão de Conhecimento. Além disso, cada estratégia tem uma relação significativa e positiva com as dimensões de satisfação do cliente.

O estudo de Poisat, Mey e Sharp (2018) desenvolve um modelo que destaca as estratégias de gestão de talentos relacionadas ao ambiente de trabalho, estabilidade financeira e crescimento, além do desenvolvimento (como variável independente), e retenção (como variável dependente). O modelo sugere ainda que tanto as considerações organizacionais

(estratégias de gestão de talentos) quanto as individuais (questões de diversidade) desempenham um papel na determinação da natureza do contrato psicológico, que, por si só, podem influenciar a variável dependente de retenção. Os resultados desse estudo mostram que as estratégias de gestão de talentos precisam ser flexíveis e inclusivas em termos de diferenças geracionais, incluindo, mas não se limitando à etnia e gênero. O modelo também demonstrou que as estratégias de gestão de talentos, com uma influência positiva no contrato psicológico, aumentam a retenção. Poisat, Mey e Sharp (2018) propõem, a partir dos resultados, que os gerentes e profissionais de GP considerem cuidadosamente a adoção de estratégias que criem um clima inclusivo que conduza à tomada de decisão participativa com base no compartilhamento aberto de informações. Além disso, ao alocar responsabilidades, a autoridade necessária deve ser claramente definida.

A pesquisa de Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach (2011), identificou a eficácia e o impacto das estratégias de gestão de talentos no desempenho organizacional, através de uma estrutura conceitual com foco nas estratégias corporativas, planejamento de sucessão, atração e retenção de talentos e desenvolvimento de talentos, bem como nas três medidas de desempenho organizacional, ou seja, resultados financeiros, resultados organizacionais e resultados de Gestão de Pessoas. Os resultados mostraram que, no geral, todas as estratégias têm um efeito direto na motivação de talentos. As práticas de gestão de talentos, com forte foco na estratégia corporativa, têm um impacto estatisticamente significativo e positivo no lucro corporativo; a EGT, que visa apoiar o planejamento de sucessão, tem o menor impacto no desempenho organizacional, principalmente nos resultados não financeiros, tanto no nível organizacional quanto no nível de Gestão de Pessoas.

Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach (2011) também constataram que a busca por uma estratégia com foco na atração e retenção de talentos tem maior efeito nos resultados de Gestão de Pessoas, reforçando seu valor para a melhoria da qualidade do trabalho e dos níveis de qualificação. O foco no desenvolvimento de talentos, por sua vez, tem um efeito estatisticamente significativo e positivo em quase todos os indicadores de desempenho analisados; o que, conforme os autores, revela a importância de focar nas necessidades dos funcionários e atender às suas expectativas. Considerando o estudo sobre Gestão estratégica de pessoas, o qual evidencia que uma das limitações na gestão do emprego no setor público é a retenção dos talentos, percebe-se a importância desse tema para o setor público (CARMO; ASSIS; MARTINS; SALDANHA; GOMES, 2018).

2.1.6 Instrumentos de medida referentes às práticas de gestão de talentos

O panorama da pesquisa acadêmica em GT aponta para uma escassez de escalas de medida e instrumentos de mensuração de práticas, o que, de acordo com Gallardo-Gallardo et al. (2015), o trabalho empírico sobre a GT ainda é frequentemente exploratório, com dados transversais coletados em pequenas amostras sem uma estratégia de amostragem deliberada. Os resultados também mostraram que a pesquisa qualitativa se baseou principalmente em entrevistas semiestruturadas e análise de dados secundários de casos únicos. Além disso, não se localizou nenhum estudo brasileiro que tenha aplicado um questionário estruturado de GT, motivo pelo qual será realizada a Tradução, Adaptação Transcultural e Validação do Instrumento de GT, conforme o item 3.4.3.

Mahfoozi et al. (2018) elaboraram um instrumento para mensurar o construto de GT no setor público, designado Modelo de Gestão de Talentos para o Setor Público (MGTST) (*Talent Management model for the public sector*). Inicialmente, foi realizado um pré-teste com 18 profissionais acadêmicos da Universidade Islâmica Azad (professores assistentes e associados) com mais de 15 anos de experiência em Administração, para adequar a estrutura do modelo e revisar os indicadores de cada parte. A população do estudo incluiu 357 funcionários de 32 organizações governamentais Iranianas, durante o ano de 2014.

O MGTST inclui 2 (duas) dimensões: *Talent Management Mindset* (Mentalidade de Gestão de Talento) e *Talent Management Strategy* (Estratégia de Gestão de Talento). A primeira dimensão, Mentalidade de Gestão de Talento, é composta por quatro fatores: atração de talentos (2 itens), identificação de talentos (4 itens), desenvolvimento de talentos (3 itens) e manutenção de relações positivas (2 itens). A segunda dimensão, Estratégia de Gestão de Talentos, é composta por três fatores: engajamento de talentos (6 itens), retenção de talentos (8 itens) e competências relacionadas ao trabalho (8 itens). O quadro 1 exhibe as considerações sobre cada dimensão.

Quadro 1 – Considerações das Dimensões do Modelo de Gestão de Talentos para o Setor Público

Dimensão	Fator		Considerações
Mentalidade de Gestão de Talento	Atração de talentos		Refere-se à identificação da personalidade do funcionário e a disponibilidade de vantagens melhores do que as dos concorrentes para atrair mão de obra talentosa.
	Identificação de talentos		Refere-se à aplicação de testes de talentos, avaliação do nível de interesse dos funcionários, teste de personalidade e teste de conhecimento do trabalho.
	Desenvolvimento de talento		Refere-se à avaliação contínua de talentos, treinamento e desenvolvimento de indivíduos talentosos e atenção ao gerenciamento de progressão na carreira.
	Manutenção de relações positivas		Refere-se à cooperação e parceria dos gerentes de topo, bem como à adaptação das estratégias de talento aos objetivos organizacionais.
Estratégia de Gestão de Talentos	Engajamento de talentos		Refere-se ao estado de comprometimento emocional e comportamental do funcionário com a organização (BHATNAGAR, 2007).
	Retenção de talentos		Refere-se a tratar os funcionários com respeito, manter relacionamentos adequados com os colegas e com o gerente, manter um equilíbrio entre trabalho e vida, educação adequada, ter um senso de emprego significativo, ter interesse no trabalho e suas tarefas e ter um senso de conquista.
	Competências relacionadas ao trabalho	Competência individual	Refere-se à progressão individual para aceitar cargos de alto nível, desenvolvimento de pessoas, satisfação de indivíduos talentosos e aumento do valor agregado de cada funcionário.
Competência organizacional		Refere-se ao alcance de vantagens competitivas, acompanhando as mudanças globais, ampliando a satisfação das partes interessadas e a produtividade da organização.	

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mahfoozi et al. (2018).

Outro instrumento de GT, embora com foco diferente, foi o desenvolvido no artigo de Yogalakshmi e Supriya (2020). Os autores elaboraram uma escala de 16 itens, com o objetivo de desenvolver e validar uma medida para identificar talentos no local de trabalho. Através de coleta entre indivíduos considerados talentosos, o estudo produziu uma escala de estrutura de seis fatores para o construto, sendo que todas as seis dimensões impuseram uma confiabilidade e uma validade aceitáveis.

A Tese de Chen (2012) desenvolveu as Práticas de Gestão Estratégica de Talentos (PGETs) e examinou a influência do Sistema de Gestão Estratégica de Talentos (SGETs) sobre as capacidades dos talentos e o desempenho da empresa. O questionário desenvolvido foi aplicado em 62 empresas, em gerentes de seniores e de RH. O instrumento final contou com 26 itens de PGETs divididos em 9 fatores: Identificação estratégica de trabalho, Treinamento de competência, Evolução de desempenho, Desenvolvimento, Compensação e benefícios, Capacidade de Talento e Capacidade comportamental, Capacidade de habilidades, Capacidade de conhecimento e Capacidade de estilo de trabalho. Os resultados do estudo forneceram evidências de confiabilidade e validade para apoiar escalas de medição de PGETs como uma ferramenta de medição válida e estável.

Jayaraman, Talib e Khan (2018) desenvolveram, em seu artigo, uma Escala Integrada de Gestão de Talentos (EIGT), baseando-se nas escalas desenvolvidas na Tese de Chen (2012) e na dissertação de Hung (2013). Os autores adaptaram os instrumentos que haviam sido aplicados em contextos ocidentais para o contexto indiano. O instrumento possui 26 itens, agrupados em 4 (quatro) dimensões: Identificação de posições críticas, Treinamento de competências, Desenvolvimento e Gerenciamento de recompensa. Após análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, com uma amostra de 506 funcionários, de 17 organizações em três setores, os autores afirmaram que a escala teve um desempenho melhor do que o estudo original.

A dissertação de Hung (2013) foi publicada em forma de artigo em 2014 (SCHLECHTER; HUNG; BUSSIN, 2014). Seu trabalho teve por objetivo investigar um conjunto de elementos de recompensa financeira (remuneração, benefícios dos empregados e remuneração variável) para determinar se os trabalhadores do conhecimento os perceberiam como incentivos atraentes ao considerarem um cargo. O estudo seguiu uma abordagem de pesquisa quantitativa e um projeto experimental fatorial completo (experimento de campo) foi realizado. Através de um questionário auto-referido e composto por 32 itens, sobre o qual obteve-se 169 respostas válidas, os resultados mostraram que o estudo foi considerado como

tendo uma validade interna relativamente alta e as análises estatísticas, incluindo análise de confiabilidade, análise fatorial mostraram que o instrumento é capaz de medir o que se propõe.

Por fim, o artigo de Barkhuizen (2014) utiliza uma versão adaptada do Índice de Capital Humano (ICH) compilada pelo *Human Capital Institute* para permitir que as organizações medissem a mentalidade de talentos na indústria. Seu objetivo foi avaliar as percepções sobre as práticas de gestão de talentos e a amostra compreendeu 578 funcionários de instituições governamentais da África do Sul. O instrumento original mede 75 práticas de GT, mas a autora utilizou 37 itens (destacam-se entre eles: Compromisso de Gestão, Processo de Revisão de Talento, Planejamento de Força de Trabalho, Seleção de Pessoal, Aquisição de Talento, Desenvolvimento de Talento, Gestão de Desempenho e Retenção de Talento). As estatísticas descritivas e as confiabilidades do IHC mostraram que todos os fatores apresentam confiabilidades de aceitáveis a muito boas.

A dissertação de Du Plessis (2010) também utilizou o ICH, mas adaptou para uma versão de 45 itens. O objetivo do estudo foi investigar a percepção da Geração Y sobre as práticas de gestão de talentos de uma organização e determinar como isso se relaciona com a intenção de sair da organização. No entanto, como a amostra foi de 135 funcionários, não foi possível aplicar a Técnica de Análise Fatorial, ou seja, o autor não teve como comprovar a validade de tal instrumento. Du Plessis et al. (2015) também usou o IHC, com uma versão de 45 itens, para medir a percepção das práticas de gestão de talentos de uma organização que opera no setor de recrutamento. A confiabilidade e a validade dos instrumentos de medida foram determinadas por meio dos coeficientes alfa de Cronbach, que apresentaram valores adequados. Entretanto, a amostra também não permitiu a análise fatorial para determinar a validade do construto. O estudo de Gupta (2019) também aplica o IHC para medir a percepção de práticas de gestão de talentos de organizações de hospitalidade, para uma amostra de 324 participantes da pesquisa. O teste de confiabilidade mostrou-se adequado, com um índice de 0,94.

2.2. SUPORTE ORGANIZACIONAL

A abordagem do suporte organizacional supõe que para atender às necessidades socioemocionais e determinar as disposições para recompensar o maior esforço de trabalho, os funcionários desenvolvem crenças globais sobre até que ponto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Percepção de Suporte Organizacional ou PSO) (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON, 1986). De acordo com os autores, o

suporte organizacional percebido seria influenciado por vários aspectos do tratamento de um funcionário pela organização e, por sua vez, influenciaria a interpretação do funcionário dos motivos organizacionais subjacentes a esse tratamento. Isso implica que haverá acordo quanto ao grau de suporte que o funcionário espera da organização em uma ampla variedade de situações. Os funcionários evidentemente acreditam que a organização tem uma orientação geral positiva ou negativa em relação a eles, que abrange tanto o reconhecimento de suas contribuições quanto a preocupação com seu bem-estar (EISENBERGER et al., 2002).

A abordagem de suporte organizacional reconhece que uma relação empregado-empregador saudável atende a necessidades socioemocionais importantes para os trabalhadores e, portanto, pode melhorar o bem-estar do funcionário. Essa relação é percebida por variáveis como redução da tensão, aumento do afeto relacionado ao trabalho (como humor positivo e satisfação no trabalho), bem como segurança. (BARAN, SHANOCK e MILLER, 2012). A revisão de Baran, Shanock e Miller (2012) evidência que o PSO contribui para um maior bem-estar físico e psicológico, o que, segundo eles, pode acontecer devido a função de suporte socioemocional do PSO, a qual atende às necessidades de estima, afiliação e suporte emocional. Os autores ainda mencionam que o PSO pode ajudar atuando como um amortecedor entre os estressores e o bem-estar. Na medida em que o PSO atende essas necessidades, a tensão deve ser reduzida e, portanto, desenvolve o bem-estar (BARAN, SHANOCK e MILLER, 2012).

De acordo com Kurtessis et al. (2017), o conceito de Suporte Organizacional é frequentemente mal caracterizado como predominantemente uma teoria de troca social. No entanto, o conceito também enfatiza os processos de autoaprimoramento. Paralelo a isso, Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam que esta abordagem também aborda os processos psicológicos subjacentes às consequências do PSO: em primeiro lugar, com base na norma de reciprocidade, o PSO deve produzir uma obrigação sentida de se preocupar com o bem-estar da organização e ajudá-la a alcançar seus objetivos; em segundo lugar, o cuidado, a aprovação e o respeito conotados pelo PSO devem atender às necessidades socioemocionais, levando os trabalhadores a incorporar a filiação organizacional e o status de função em sua identidade social; terceiro, o PSO deve fortalecer as crenças dos funcionários de que a organização reconhece e recompensa o aumento do desempenho (ou seja, expectativas de desempenho-recompensa). Esses processos devem ter resultados favoráveis tanto para os funcionários (por exemplo, aumento da satisfação no trabalho e humor positivo elevado), quanto para a organização (por exemplo, aumento do comprometimento afetivo, desempenho e redução da rotatividade) (RHOADES; EISENBERGER, 2002). No que se refere ao comprometimento afetivo organizacional, Kurtessis et al. (2017), mencionam que os colaboradores buscam o

equilíbrio no relacionamento com a organização, desenvolvendo atitudes e comportamentos favoráveis condizentes com o PSO. Para esses autores, a abordagem de suporte organizacional afirma que o compromisso organizacional afetivo surge tanto do autoaperfeiçoamento, quanto da troca social. No que diz respeito ao autoaperfeiçoamento, a identificação organizacional decorrente do PSO pode levar ao comprometimento organizacional afetivo por meio do desenvolvimento de valores compartilhados (MEYER; BECKER; VAN DICK, 2006), e da promoção de laços relacionais mais fortes entre funcionários e representantes organizacionais.

Com base em uma abordagem de troca, referindo-se à troca do esforço de trabalho por benefícios materiais e simbólicos, Eisenberger et al. (1986) identificaram que incrementos nas recompensas materiais e simbólicas ampliariam a percepção de suporte advindo da organização. Por outro lado, se as recompensas fossem atribuídas a fatores externos, como um sindicato forte ou a ameaça de sindicalização, isso ocasionaria uma redução da percepção de suporte. Sobre isso, os teóricos da troca social argumentam que, os recursos recebidos de outros são mais valorizados quando baseados em escolhas discricionárias, em vez de circunstâncias além do controle do doador. Os funcionários entendem que os benefícios oferecidos voluntariamente indicam que o doador genuinamente os valoriza e respeita (GOULDNER, 1960; BLAU, 1964;).

Nessa perspectiva, Shore et al. (2006) argumentam que a confiança, o investimento de mais recursos de tempo e esforço e uma perspectiva de longo prazo caracterizam a relação de troca social dos funcionários com a organização, em contraste com uma relação econômica em que os funcionários negociam esforço de trabalho especificado para recompensas de curto prazo específicas. Assim, os maiores investimentos percebidos por parte da organização proporcionados pelas trocas sociais, em oposição às trocas econômicas, devem produzir PSO mais elevados.

Por fim, de acordo com a abordagem de Suporte Organizacional, o PSO aumenta a orientação positiva dos funcionários em relação à organização por meio do intercâmbio social ao suscitar maior obrigação sentida, confiança e expectativa de que o esforço em nome da organização será recompensado. Além disso, os funcionários equilibram a orientação favorável da organização em relação a eles com o comprometimento afetivo. Além das trocas sociais, o atendimento às necessidades socioemocionais deve levar a uma maior identificação e comprometimento afetivo com a organização. Essa orientação favorável em relação ao trabalho e à organização também deve levar a uma experiência de trabalho mais agradável, aumentando o interesse dos funcionários pelo trabalho em si (KURTESSIS et al., 2017).

2.2.1 Teoria da Troca Social

A Teoria da Troca Social (TTS) é uma das perspectivas conceituais mais proeminentes em gestão, bem como em campos relacionados, como sociologia e psicologia social (CROPANZANO et al., 2017). De acordo com Cropanzano et al. (2017), a teoria da troca social é um amplo paradigma conceitual que abrange uma série de disciplinas científicas sociais, como administração, psicologia social e antropologia. Apesar do nome, não é uma teoria única, mas é melhor entendida como uma família de modelos conceituais (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Todas as teorias de troca social tratam a vida social como envolvendo uma série de transações sequenciais entre duas ou mais partes (CROPANZANO et al., 2017). Blau (1964, p. 91) expõe a relação de troca social como “ações voluntárias de indivíduos que são motivados pelos retornos que se espera que tragam”. Além disso o autor menciona que a qualidade das trocas, às vezes, é influenciada pela relação entre o ator e o alvo. Conforme Blau (1964), as relações recíprocas são apresentadas por meio do trabalho quando os funcionários se esforçam em troca de recompensas substanciais, como pagamento e vantagens, bem como benefícios socioemocionais, como incentivo por meio de apreciação e estima.

A norma da reciprocidade da teoria da troca social indica que as pessoas tendem a sentir-se obrigadas a ajudar aqueles que as ajudaram (GOULDNER, 1960) e, em um ambiente organizacional, a retribuir os benefícios e as oportunidades oferecidas pela organização. Embora existam muitas variantes de troca social, a maioria dos modelos contemporâneos de comportamento organizacional compartilham algumas características comuns: (1) o tratamento inicial de um ator em relação a um indivíduo alvo, (2) as respostas recíprocas de um alvo (tanto de atitude quanto de comportamento) para a ação, e (3) formação de relacionamento (CROPANZANO et al., 2017).

O processo de troca social começa quando um ator ou perpetrador organizacional, geralmente um supervisor ou colega de trabalho, trata um indivíduo-alvo de forma positiva ou negativa (EISENBERGER et al., 2004). A teoria da troca social prevê que, em reação a ações iniciais positivas, os alvos tenderão a responder na mesma moeda, envolvendo-se em respostas recíprocas mais positivas e / ou menos respostas recíprocas negativas. Assim, Eisenberger et al. (1986) argumentam que os indivíduos que percebem um maior suporte de sua organização empregadora estariam mais propensos a se sentir obrigados a ‘retribuir’ à organização. De acordo com Cropanzano et al. (2017), uma série de trocas recíprocas bem-sucedidas pode transformar uma relação de troca econômica em uma relação de troca social de alta qualidade. Dessa forma, as pessoas podem se tornar afetivamente comprometidas com as organizações

(MEYER et al., 2002). A teoria da troca social antecipa que uma ação inicial positiva deve impulsionar o comprometimento afetivo, que é uma resposta recíproca relacional (CROPANZANO et al., 2017).

A Teoria da Troca Social também pode ser relacionada com o comprometimento, visto que tal como ele, a TTS prediz que uma ação inicial positiva aumentaria a confiança (uma resposta relacional) e essa confiança aumentada promoveria respostas comportamentais positivas (CROPANZANO et al., 2017). Cropanzano et al. (2017) ainda citam o modelo de similaridade de destino (LAVELLE; RUPP; BROCKNER, 2007), o qual é útil para compreender a ligação entre as percepções, relacionamentos e comportamentos dos funcionários. O modelo de similaridade alvo integra uma perspectiva multifocal sobre as fontes de justiça e sugere que os funcionários mantêm relações de troca social distintas com cada referente (por exemplo, organização, supervisores e colegas de trabalho). Lavelle, Rupp e Brockner (2007) argumentam que as mesmas qualidades definidoras de troca social são igualmente relevantes para construtos como suporte, identificação e confiança, que podem ser usados como uma lente alternativa através da qual entendemos as relações de troca social. É nesse sentido que tanto a percepção de suporte organizacional quanto a percepção de suporte do supervisor se relacionam com a teoria da troca social, conforme mencionam Jim e McDonald (2017): ambos são uma aplicação da teoria da troca social à relação empregador-empregado, enquanto que parecem ter uma relação causal conforme estudos que mostram a influência de um sobre o outro (EISENBERGER et al., 2002, ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003 e HUTCHISON, 1997). Por outro lado, estudos anteriores mostram que o PSS é um precursor do PSO (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003; DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008; RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Como tal, a abordagem de Suporte Organizacional afirma que, com base na norma de reciprocidade, os trabalhadores trocam esforço e dedicação à sua organização por recompensas tangíveis, como flexibilidade adicional no equilíbrio entre vida e trabalho e promoção. Essas recompensas tangíveis são a base de sua PSO (JIM, MCDONALD, 2017). Além disso, os funcionários também trocam esforço por benefícios socioemocionais, como estima, aprovação e cuidado de seus supervisores (EISENBERGER et al., 1986).

2.3 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE SUPORTE DO SUPERVISOR

O construto central dentro da abordagem do Suporte Organizacional é a Percepção de Suporte Organizacional (PSO). De acordo com Baran, Shanock e Miller (2012), a atenção acadêmica ao PSO aumentou drasticamente desde 2002, quando Rhoades e Eisenberger (2002) publicaram a primeira revisão da literatura sobre PSO, que compreendia mais de 70 estudos publicados entre 1986 e 2000. Vários fatores podem explicar esse aumento no interesse acadêmico em PSO, incluindo (a) seus relacionamentos com resultados organizacionais relevantes, como comportamento de cidadania e turnover, (b) sua relevância em contextos ocupacionais, (c) sua medição altamente confiável usando Eisenberger et al. (1986) *Survey of Perceived Organizational Support*, e (d) sua base sólida da abordagem de suporte organizacional, que tem focado o avanço acadêmico (BARAN, SHANOCK e MILLER, 2012).

De acordo EISENBERGER et al. (1986), a fim de determinar a prontidão da organização para recompensar o maior esforço de trabalho e para atender às necessidades de elogio e aprovação, os funcionários desenvolvem crenças globais a respeito da medida em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Embora não citada como definição nesse estudo, essa frase é referenciada como a definição de PSO, ou seja, PSO refere-se ao grau em que os funcionários acreditam que sua organização de trabalho valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (EISENBERGER et al, 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002, MYLONA; MIHAIL, 2020). A referência a ‘grau’ nessa definição pode ser considerada devido ao estudo de Eisenberger et al. (1986) que desenvolveram a *Survey of Perceived Organizational Support* - Pesquisa de Suporte Organizacional Percebido, para medir as crenças dos funcionários sobre o suporte de uma organização a eles.

Quanto à Percepção de Suporte do Supervisor (PSS), apresenta uma definição quase idêntica, embora com uso da palavra ‘Supervisor’ no lugar de ‘Organização’. Isso ocorre porque assim como os funcionários formam percepções globais sobre sua avaliação pela organização, eles desenvolvem visões gerais sobre o grau em que os supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com seu bem-estar, denominado Percepção de Suporte do Supervisor (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988). Dessa forma os autores definem o PSS como as perspectivas dos funcionários sobre como os supervisores se preocupam com seu bem-estar e valorizam suas contribuições (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988; EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002). Deve-se considerar que esta definição também se relaciona com medida, ou seja, com o grau em que os que os funcionários acreditam que o seu

supervisor valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, tendo em vista que a maioria dos estudos utiliza como instrumento de medida de PSS, a mesma escala desenvolvida por Eisenberger et al., (1986) para medir PSO, o que será detalhado no item 2.3.1

Para Tracey e Tews (2005), o suporte do supervisor refere-se à medida em que os supervisores incentivam a participação em treinamento, inovação e aquisição de conhecimento, assim como fornecem reconhecimento aos funcionários envolvidos nessas atividades. Esses autores também indicam que os supervisores podem enviar sinais claros sobre o papel e o valor do treinamento, desenvolvimento e crescimento profissional na organização, o que pode, por sua vez, motivar o comportamento dos funcionários em relação às atividades de desenvolvimento.

A relação entre o PSO e o PSS tem sido motivo de interesse e disputa. Alguns primeiros estudiosos argumentam que PSO e PSS são conceitos semelhantes (LEVINSON, 1965), enquanto outros postulam que os funcionários podem diferenciar entre essas duas noções de suporte social (EISENBERGER et al., 1986, EISENBERGER et al., 2002; HUTCHISON, 1997; KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988). O principal argumento em apoio à ideia de similaridade de conceitos é a proposição de que os supervisores não são apenas parte da organização, mas constituem os representantes da organização, uma vez que são responsáveis pela comunicação dos valores e objetivos da organização. Alternativamente, oponentes dessa visão argumentam que, apesar do papel dos supervisores como representantes da organização, os funcionários desenvolvem relacionamentos individuais com seus gerentes e podem, portanto, distinguir seu relacionamento com a organização (MYLONA; MIHAIL, 2020).

O suporte do supervisor foi indicado como uma das categorias principais de tratamento benéfico recebido pelos funcionários associado ao Suporte Organizacional percebido. De acordo com Garg e Dhar (2017), os funcionários buscam suporte e orientação de seus supervisores, que ouvirão seus problemas relacionados ao trabalho e os ajudarão a resolvê-los. A pesquisa para analisar o PSS de Kottke e Sharafinski (1988) revela que os funcionários relataram mais suporte dos supervisores do que da organização como um todo, o que, segundo os autores, apoia tanto a literatura quanto as evidências anedóticas que propõem que os funcionários preferem *feedback* e suporte de quem está próximo a eles.

O PSO, por sua vez, está relacionado a resultados favoráveis aos funcionários (por exemplo, satisfação no trabalho, humor positivo) e à organização (como comprometimento afetivo, desempenho e comportamento de retração diminuído) (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Estudos mostram que o PSS (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008; RHOADES; EISENBERGER, 2002), assim como as práticas

GP de apoio (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003), são antecedentes do PSO. Além disso, a associação positiva entre PSS e PSO, em que PSS leva a PSO também foi confirmada em Eisenberger et al. (2002) e Gupta (2019).

De acordo com Mylona e Mihail (2020) para que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) tenham impacto no desempenho, os funcionários devem sentir o suporte da organização (PSO) e do supervisor (PSS). Essas duas formas de apoio social geram um forte clima de GP para receber investimentos e, portanto, levam a resultados positivos, como melhor desempenho individual, bem como da unidade de negócios (DYSVIK; KUVAAS, 2012; KUVAAS; DYSVIK, 2010). Em troca do apoio e recursos fornecidos, os funcionários retribuem com um comportamento de cidadania e com um forte desejo de permanecer na organização não só porque precisam (compromisso de continuidade) devido à falta de alternativas, mas também porque eles 'querem' (compromisso afetivo) e porque sentem que 'devem' fazê-lo (compromisso normativo) (MYLONA; MIHAIL, 2020). Kravariti et al., 2022 confirmaram tais resultados em uma pesquisa baseada em um pool de talentos de uma instituição administrativa governamental do Bahrein. De acordo com essa pesquisa, o suporte gerencial de linha para o desenvolvimento (SGLD) medeia totalmente a relação entre as práticas de GT e cada um dos indicadores de desempenho de talentos individuais, além do desempenho da tarefa. Kravariti et al., 2022 também descobriram que a relação indireta entre GT e o desempenho do talento individual foi significativa em níveis baixos de suporte organizacional para o desenvolvimento (SOD).

Segundo Eisenberger et al. (1986) os supervisores atuam como agentes da organização, tendo a responsabilidade de dirigir e avaliar o desempenho dos subordinados. Nesse sentido, os funcionários percebem a orientação favorável ou desfavorável de seu supervisor, em relação a eles, como um reflexo das opiniões da organização em relação a eles. Assim, os funcionários entendem que as avaliações dos supervisores sobre os subordinados são frequentemente transmitidas à alta administração contribuindo ainda mais para a associação dos funcionários de suporte do supervisor com o PSO (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Seguindo essa lógica, consistente com a abordagem do suporte organizacional, de acordo com a qual os supervisores, como representantes da organização, contribuem para o PSO, Eisenberger et al. (2002) comprovam uma relação positiva entre o PSS e a mudança no PSO. Além dessa relação positiva, identificam que a mesma ocorre, tanto no alto *status* organizacional, quanto no baixo, embora o efeito tenha sido mais forte em situações em que o supervisor era altamente favorecido pela organização. Isso demonstra que, a força da relação entre a PSS e a PSO depende da percepção dos funcionários em relação ao status organizacional de seus supervisores. Essas descobertas sugerem que supervisores com alto status

organizacional percebido são tomados pelos subordinados para incorporar mais completamente o caráter básico da organização, levando a um relacionamento mais forte entre PSS e PSO. Sendo assim, o PSS também pode contribuir para a percepção do status de supervisor, já que, ser visto com bons olhos por um supervisor que desempenha um papel importante na organização pode melhorar a satisfação das necessidades socioemocionais e aumentar as expectativas de tratamento favorável futuro, por parte da organização (EISENBERGER et al., 2002).

Arelados a essa mesma linha de pensamento, estão os resultados de Kurtessis et al. (2017), os quais demonstraram que o suporte do supervisor está fortemente relacionado ao PSO, assim como está mais relacionado ao PSO do que ao suporte do colega de trabalho, ou o suporte da equipe. Portanto, segundo os autores, consistente com a abordagem do suporte organizacional, o suporte de membros organizacionais de status mais elevado é interpretado de forma mais contundente pelos funcionários como suporte organizacional.

O estudo de Mylona e Mihail (2020) também reforça o papel dos supervisores como agentes que representam ou personificam a organização. Segundo os autores, pode-se sugerir que a organização é vista pelos funcionários como a principal fonte de suporte e que os gerentes de linha, trabalhando em nome da organização, atuam como distribuidores ou implementadores das práticas de GP que dão vida às políticas de GP (PURCELL; HUTCHINSON, 2007).

Malatesta (1995) sustenta que com base na norma da reciprocidade, o PSS deveria aumentar as obrigações para com o supervisor e para a organização. Esse mesmo autor encontra evidências para ambos os relacionamentos: o PSS aumentou o desempenho de função extra benéfico para os supervisores e o PSS aumentou o PSO, o que, por sua vez, levou a um maior desempenho de função extra benéfico para a organização. Alinhado com tal entendimento está o estudo de Shanock e Eisenberger (2006), os quais encontraram suporte para a noção de que quando os supervisores percebem um melhor PSO, eles proporcionam maior suporte aos subordinados, resultando em PSO mais alto, em função e desempenhos extrapolares dos subordinados. Com base nisso, Erdogan e Enders (2007) argumentam que supervisores com PSO alto teriam mais recursos para trocar com subordinados. Portanto, PSO de supervisores pode desempenhar um grande papel no sentido de ajudar os supervisores a serem capazes de fornecer o tipo de suporte que desejam.

Rhoades e Eisenberger (2002), analisaram três categorias principais de antecedentes do PSO (tratamento de justiça, suporte do supervisor e recompensas e condições de trabalho favoráveis). Esses pesquisadores identificaram que o PSS foi a segunda categoria geral de tratamento organizacional mais fortemente associada a PSO. Kurtessis et. al. (2017) da mesma

forma analisaram três antecedentes conceitualmente importantes do PSO (suporte do supervisor, justiça e afetividade disposicional). Eles identificaram que o suporte do supervisor, envolvendo a comunicação da avaliação positiva do líder dos subordinados e do cuidado com seu bem-estar, é o componente (dentre todos os comportamentos de liderança) mais diretamente relacionados a PSO e com o relacionamento mais forte com o PSO.

2.3.1 Instrumentos de medida referentes à Percepção de Suporte do Supervisor

Um dos instrumentos mais comumente utilizados para avaliar o construto de Percepção de Suporte do Supervisor, é a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), construída e validada por Eisenberger et al. (1986) e adaptada ao Brasil por Siqueira e Gomid Júnior (2008). Eisenberger et al. (1986) estão entre os dos precursores nas investigações sobre suporte organizacional, sendo responsáveis por desenvolver um dos instrumentos mais utilizados para mensurar a Percepção de Suporte Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support*). Em sua forma original, o instrumento é composto por 36 itens, sendo dividido metade em itens positivos e metade em itens negativos. Siqueira (1995), adaptou o instrumento de Eisenberger et al. (1986) às características culturais brasileiras baseada em uma amostra de 287 trabalhadores.

Os pesquisadores geralmente utilizam, como instrumento de medida, para a Percepção de Suporte do Supervisor a *Survey of Perceived Organizational Support* de Eisenberger et al. (1986), empregando a palavra ‘supervisor’ no lugar de ‘organização’, por exemplo, em vez de “Esta **empresa** realmente preocupa-se com meu bem-estar”, utiliza-se “Meu **supervisor** realmente se preocupa com meu bem-estar”, conforme demonstra o Quadro 2. No contexto Brasileiro, esse recurso também foi utilizado por Meleiro (2005) ao aplicar a EPSO de Siqueira (1995).

Quadro 2- Adaptações da escala de Eisenberger et al. (1986) como instrumento de medida de PSS

(continua)

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO
Kottke e Sharafinski (1988)	Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support.	Este estudo descreve a tradução da Pesquisa de Suporte Organizacional Percebido e o desenvolvimento de uma Pesquisa de Suporte Supervisório Percebido para mensurar esses conceitos.
Eisenberger et al. (2002)	Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention.	Três estudos investigaram as relações entre a percepção dos funcionários de suporte do supervisor (PSS), com 314 funcionários de uma variedade de organizações, suporte organizacional percebido (PSO), com 300 funcionários de vendas no varejo e rotatividade de funcionários com 493 funcionários de vendas no varejo.
Shanock e Eisenberger (2006)	When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance.	Os autores pesquisaram funcionários de varejo em tempo integral e seus supervisores para investigar as relações de suporte organizacional percebido dos supervisores com as percepções de suporte dos subordinados de seus supervisores, PSO e desempenho em funções e extra funções. Amostra de 135 funcionários para 41 supervisores.
Almeida (2017)	Percepção do suporte do supervisor - atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal.	Analisar a relação entre o suporte percebido do supervisor, com as dimensões da satisfação profissional e os comportamentos de cidadania dos colaboradores, de 196 vendedores de uma loja de departamentos.
Mylona e Mihail (2020)	An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support.	Com base em uma pesquisa com 800 funcionários do setor público, o estudo explorou os antecedentes e os resultados do Investimento Percebido no Desenvolvimento dos Funcionários (IPDF), do PSS e do PSO.
Hutchison (1997)	A Path Model of Perceived Organizational Support.	Aplicação de Pesquisas que medem as percepções dos funcionários sobre as ações da organização (ou seja, ambiguidade/conflito de papéis, centralização de decisões, consideração do supervisor e participação na tomada de decisões) foram administrados a uma amostra de 205 membros do corpo docente e funcionários de uma grande universidade.

(conclusão)

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO
Kuvaas e Dysvik (2010)	Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, PSS and employee outcomes.	Explorar relações alternativas entre o Investimento Percebido no Desenvolvimento do Funcionário, o PSS e os resultados dos funcionários na forma de atitudes e desempenho no trabalho, entre 331 funcionários de uma organização de telecomunicações norueguesa.

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível observar pelo Quadro 2, muitos artigos aplicam a Escala de Eisenberger et al. (1986). NG (2015) mede PSS reunindo itens de outras escalas, já Afzal et al. (2019) mencionam que aplicaram a escala de Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001). Esses autores, porém, selecionaram alguns itens das escalas de Kottke e Sharafinski (1998) e Hutchison (1997) os quais adaptaram a Escala de Eisenberger et al. (1986). O mesmo ocorre no estudo de Dawley, Andrews e Bucklew (2008) que mencionam ter usado uma escala semelhante à de Eisenberger et al. (2002), embora tenham aplicado Eisenberger et al. (1986).

2.4 AUTOEFICÁCIA

Antes de começar a elucidar a Autoeficácia (AE) em si, é necessário explicar a Teoria Social Cognitiva (TSG), tendo em vista que as crenças das pessoas em sua eficácia pessoal ocupam papel central no processo regulatório da TSG.

2.4.1 Teoria Social Cognitiva

A teoria social cognitiva fornece um grande corpo de conhecimento particularizado sobre como desenvolver as estruturas cognitivas e alistar os processos do sistema do *self* que governam a adaptação e mudança humana (BANDURA, 1986, 1997). Ela especifica os mecanismos psicológicos pelos quais as culturas organizacionais podem afetar o comportamento individual (WOOD; BANDURA, 1989).

A TSG explica o funcionamento psicossocial em termos de causalção recíproca triádica (BANDURA, 1986), a qual envolve uma interação dinâmica entre determinantes pessoais, fatores comportamentais e cognitivos e influências ambientais (BANDURA, 1999). Nesse modelo, os determinantes pessoais, fatores comportamentais e cognitivos e influências ambientais operam como determinantes interativos que influenciam um ao outro

bidirecionalmente. Entretanto, a reciprocidade não significa que as diferentes fontes de influência tenham a mesma força, nem que as influências recíprocas ocorram simultaneamente. Leva tempo para que um fator causal exerça sua influência e ative influências recíprocas. Assim, devido à bidirecionalidade da influência, as pessoas são tanto produtos quanto produtoras de seu meio ambiente (WOOD; BANDURA, 1989).

A teoria social cognitiva fornece um esquema conceitual para prever a natureza, o escopo e a força do impacto que os encontros casuais terão nas vidas humanas com base na interação recíproca de atributos pessoais e as características dos meios sociais em que um é inaugurado (BANDURA, 1999). Além disso, ela atribui um papel central aos processos cognitivos, vicários, autorreguladores e autorreflexivos no desenvolvimento e funcionamento humano (Bandura, 1986). Os processos cognitivos desempenham um papel proeminente na aquisição e retenção de novos padrões de comportamento. As experiências transitórias deixam efeitos duradouros ao serem codificadas e retidas em símbolos para representação da memória (BANDURA, 1977a). A partir disso, as autoestruturas desenvolvidas são traduzidas em ações por meio de funções regulatórias. As experiências produzidas pelos processos regulatórios que operam no meio ambiente, por sua vez, moldam as estruturas do *self*. Em suma, tanto a estrutura de um sistema próprio quanto os processos regulatórios devem trabalhar juntos no funcionamento humano (WOOD, BANDURA, 1999). Assim, na TSG, as pessoas são agentes operadores em seu curso de vida, não apenas hospedeiros observadores de mecanismos internos orquestrados por eventos ambientais. Eles são agentes sencientes de experiências, em vez de simplesmente sujeitos a essas experiências (BANDURA, 1999).

De acordo com Bandura (1982), o exercício de influência sobre o próprio comportamento não é alcançado por um feito de força de vontade. Para ele, capacidades de autorregulação requerem ferramentas de agência pessoal e autoconfiança para usá-las com eficácia. Ademais, pessoas que são céticas quanto a sua capacidade de exercer controle adequado sobre suas ações tendem a minar seus esforços em situações que sobrecarregam suas capacidades.

Na TSG, a autorregulação da motivação e das realizações de desempenho é governada por vários mecanismos de autorregulação que operam em conjunto, sendo que um dos mecanismos que ocupa papel central nesse processo regulatório atua por meio das crenças das pessoas em sua eficácia pessoal (WOOD; BANDURA, 1989). As concepções das pessoas sobre suas habilidades podem agir sobre as influências autorreguladoras que governam a motivação contínua e as realizações pessoais em ambientes complexos de tomada de decisão. As pessoas tendem a interpretar a habilidade cognitiva como uma habilidade adquirível ou como uma

capacidade inerente fixa (WOOD, BANDURA, 1999). Aqueles que veem a habilidade cognitiva como uma habilidade adquirível a consideram continuamente aprimorável por meio do conhecimento e do aperfeiçoamento de suas competências. Eles adotam uma meta de aprendizagem intrínseca e buscam desafios que proporcionam oportunidades para expandir seus conhecimentos e competências. Para eles, os erros são considerados uma parte natural e instrutiva de um processo de aquisição.

Por outro lado, aqueles que interpretam a habilidade cognitiva como uma capacidade mais ou menos fixa, erros e desempenhos deficientes trazem ameaças de avaliação pessoal e social. As pessoas que adotam esse conceito de capacidade tendem a buscar metas de desempenho seguras que demonstram sua competência. Eles preferem tarefas que minimizam erros e permitem a pronta exibição de proficiência intelectual, mesmo que isso seja às custas de expandir seus conhecimentos e aprender novas habilidades. Para eles, alto esforço, que muitas vezes é necessário para desenvolver competências em atividades complexas, também representa ameaças de avaliação porque é indicativo de baixa capacidade (WOOD, BANDURA, 1999). Para essas pessoas também, erros e desempenhos deficientes trazem ameaças de avaliação pessoal e social. Assim, tendem a buscar metas de desempenho seguras que demonstrem sua competência, ou seja, preferem tarefas que minimizem erros e permitam a pronta exibição de proficiência intelectual, mesmo que isso seja às custas de expandir seus conhecimentos e aprender novas habilidades (ELLIOTT; DWECK, 1988).

A teoria social cognitiva distingue entre aquisição e desempenho porque as pessoas não realizam tudo o que aprendem. O desempenho do comportamento aprendido por observação é influenciado por três tipos principais de motivadores de incentivo - direto, vicário e autoproduzido. As pessoas são mais propensas a adotar estilos modelados de comportamento se produzirem resultados valiosos do que se tiverem efeitos não recompensadores ou punitivos. As pessoas são motivadas pelo sucesso de outras pessoas que são semelhantes a elas, mas são desencorajadas a seguir cursos de comportamento que costumam resultar em consequências adversas. As reações avaliativas que as pessoas geram a seu próprio comportamento também regulam quais atividades aprendidas por observação elas têm maior probabilidade de realizar. As pessoas expressam o que consideram autossatisfatório e rejeitam o que pessoalmente desaprovam (BANDURA, 1999).

Nesse contexto percebe-se que três aspectos da teoria cognitiva social são especialmente relevantes para o campo organizacional: o desenvolvimento das competências cognitivas, sociais e comportamentais das pessoas por meio de modelagem de domínio, o cultivo das crenças das pessoas em suas capacidades para que usem seus talentos de forma eficaz e o

aumento da motivação das pessoas por meio de sistemas de metas (WOOD; BANDURA, 1989). Portanto, de acordo com Bandura (1999), a teoria social cognitiva fornece diretrizes explícitas sobre como construir um senso resiliente de eficácia, o que aumenta a utilidade social da teoria. Nesse sentido, a autoeficácia percebida opera em conjunto com outros fatores sociocognitivos em uma estrutura causal multifacetada. Sendo que, a adição de aspirações de objetivo, expectativas de resultados e oportunidades e impedimentos percebidos aumentaria ainda mais o poder preditivo da teoria (BANDURA, 1999).

2.4.2 Autoeficácia

Bandura (1977a) introduziu o construto de autoeficácia com a publicação seminal de “*Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*”. Uma década depois, Bandura (1986) situou o construto dentro de uma teoria social cognitiva do comportamento humano que divergia do cognitivismo prevalente da época e incorporou o desenvolvimento cognitivo dentro de uma rede socioestrutural de influências. Já em 1997, Bandura publicou “*Self-Efficacy: The Exercise of Control*”, no qual ele situou a autoeficácia dentro de uma teoria de ação pessoal e coletiva que opera em conjunto com outros fatores sociocognitivos na regulação do bem-estar e realização humanos. Nesse volume, Bandura também abordou as principais facetas da agência - a natureza e a estrutura das crenças de autoeficácia, suas origens e efeitos, os processos por meio dos quais essas crenças operam e os modos pelos quais podem ser criadas e fortalecidas. Além disso, Bandura revisou um vasto corpo de pesquisas sobre cada um desses aspectos da agência em diversas aplicações da teoria (PAJARES, 1997).

A autoeficácia percebida diz respeito às “crenças das pessoas em suas capacidades de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para exercer controle sobre os eventos em suas vidas” (WOOD; BANDURA, 1989, p. 364). Ela pode ajudar a explicar fenômenos tão diversos como mudanças no comportamento de enfrentamento produzidas por diferentes modos de influência, nível de reações de estresse fisiológico, autorregulação do comportamento refratário, resignação e desânimo com experiências de fracasso, efeitos autodestrutivos de controle proxy e ineficácia ilusória, esforços de realização, crescimento de interesse intrínseco e objetivos de carreira (BANDURA, 1982).

De interesse central para a teoria da autoeficácia é a interação dinâmica entre pensamento, ação e afeto autorreferentes. Nessa abordagem, o pensamento autorreferente é indexado em termos de autopercepções particularizadas de eficácia que podem variar entre

atividades e circunstâncias situacionais, em vez de uma disposição global avaliada por um teste abrangente. Medidas de autopercepção são adaptadas ao domínio do funcionamento psicológico que está sendo explorado (BANDURA, 1982). Nesse sentido, a autoeficácia percebida não apenas pode ter uma influência diretiva na escolha de atividades e ambientes, mas, por meio de expectativas de eventual sucesso, pode afetar os esforços de enfrentamento, uma vez iniciados. Dessa forma, as expectativas de eficácia determinam quanto esforço as pessoas despenderão e por quanto tempo persistirão em face de obstáculos e experiências adversas.

Quanto mais forte for a autoeficácia percebida, mais ativos serão os esforços. Aqueles que persistem em atividades subjetivamente ameaçadoras, que são de fato relativamente seguras, obterão experiências corretivas que reforçam seu senso de eficácia, eliminando assim, seu comportamento defensivo. Aqueles que cessam prematuramente seus esforços de enfrentamento reterão por muito tempo suas expectativas e medos debilitantes (BANDURA, 1977a). Além disso, quanto mais forte a autoeficácia percebida, mais elevados são os objetivos que as pessoas definem para si mesmas e mais firmes são seus compromissos com esses objetivos (BANDURA; CERVONE, 1986).

A autoeficácia percebida está preocupada com julgamentos de quão bem alguém pode executar os cursos de ação necessários para lidar com situações futuras, embora as autopercepções de eficácia não sejam simplesmente estimativas inertes de ação futura (BANDURA, 1982). De acordo com o autor, as autoavaliações das capacidades operativas funcionam como um conjunto de determinantes proximais de como as pessoas se comportam, seus padrões de pensamento e as reações emocionais que experimentam em situações difíceis. As pessoas evitam atividades que acreditam ultrapassar suas capacidades de enfrentamento, mas assumem e realizam com segurança aquelas que se julgam capazes de administrar (BANDURA, 1977a). Além disso os julgamentos de autoeficácia também determinam quanto esforço as pessoas despenderão e por quanto tempo persistirão em face de obstáculos ou experiências aversivas. Quando confrontadas com dificuldades, as pessoas que têm sérias dúvidas sobre suas capacidades diminuem seus esforços ou desistem completamente, enquanto aqueles que têm um forte senso de eficácia se esforçam mais para dominar os desafios (BANDURA; SCHUNK, 1981).

Nesse sentido, indivíduos altamente autoeficazes visualizam cenários de sucesso que fornecem guias positivos para o desempenho, enquanto aqueles que se julgam ineficazes estão mais inclinados a visualizar cenários de falha, que prejudicam o desempenho. A autoeficácia percebida e a simulação cognitiva de uma pessoa afetam uma à outra bidireccionalmente

(WOOD, BANDURA, 1989). Como as pessoas são mais influenciadas pela forma que elas interpretam seus sucessos de desempenho, do que pelos sucessos em si. A autoeficácia percebida é um melhor preditor de comportamento subsequente do que a obtenção de desempenho em si, ou seja, a autopercepção de eficácia muitas vezes supera o desempenho final como preditora de desempenho futuro (BANDURA, 1982). Assim, observa-se que a AE melhora o desempenho organizacional direta e indiretamente pelo efeito que tem sobre o estabelecimento de metas das pessoas e o uso de estratégias analíticas.

Ao avaliar se os líderes transformacionais afetam o desempenho dos funcionários e o comprometimento normativo por meio da autoeficácia geral nas organizações do setor público, o estudo de Donkor (2021) descobriu que a liderança transformacional tem um efeito direto e positivo tanto no desempenho do funcionário, quanto no comprometimento organizacional normativo. Além disso, o estudo provou que a autoeficácia geral medeia parcialmente ambas as variáveis. Segundo o autor, esses achados sugerem que os funcionários do setor público estão comprometidos em trabalhar no ambiente onde há uma oportunidade de exibir o desenvolvimento pessoal e, por sua vez, melhorar o desempenho. Quanto mais forte a autoeficácia percebida, mais desafiadores são os objetivos organizacionais que os sujeitos definem para si próprios e mais sistematicamente eles usam estratégias analíticas para descobrir as regras gerenciais (WOOD, BANDURA, 1989).

Wood e Bandura (1989) destacam ainda que nem a autoeficácia nem os ambientes sociais são entidades fixas. Portanto, indivíduos que possuem as mesmas habilidades podem ter um desempenho variável, dependendo de quão bem eles usam as habilidades que possuem. De acordo com os autores, o comportamento humano é governado em grande parte pelas percepções das pessoas sobre sua eficácia e os ambientes sociais, ao invés de simplesmente por suas propriedades objetivas. Assim, indivíduos que acreditam ser ineficazes têm probabilidade de efetuar mudanças limitadas, mesmo em ambientes que oferecem muitas oportunidades potenciais. Por outro lado, aqueles que acreditam firmemente em sua eficácia, por meio de engenhosidade e perseverança, descobrem maneiras de exercer alguma medida de controle em ambientes que contêm oportunidades limitadas e muitas restrições. Nesse contexto então, os autores mencionam que há uma diferença entre possuir habilidades e ser capaz de usá-las bem e consistentemente em circunstâncias difíceis. Para ser bem-sucedido, não só é necessário possuir as habilidades exigidas, mas também uma autoconfiança resiliente na capacidade de exercer controle sobre os eventos para atingir os objetivos desejados. Pessoas com as mesmas habilidades podem, portanto, ter um desempenho insatisfatório, adequado ou extraordinário,

dependendo se suas crenças de eficácia aumentam ou prejudicam sua motivação e esforços para resolver problemas. (WOOD; BANDURA, 1989).

Conforme Bandura (1994), as crenças de autoeficácia determinam como as pessoas se sentem, pensam, se motivam e se comportam. Essas crenças produzem esses diversos efeitos por meio de quatro processos principais: processos cognitivos, motivacionais, afetivos e seletivos. Nos ‘Processos Cognitivos’, as crenças das pessoas em sua eficácia moldam os tipos de cenários antecipatórios que elas constroem e ensaiam. Aqueles que têm um alto senso de eficácia, visualizam cenários de sucesso que fornecem guias e apoios positivos para o desempenho. Aqueles que duvidam de sua eficácia, visualizam cenários de falha e perdem tempo nas muitas coisas que podem dar errado. Aqui, a ideia é que as pessoas desenvolvam maneiras de controlar os fatores que afetam suas vidas, sendo que essas habilidades requerem processamento cognitivo eficaz de informações que contêm muitas ambiguidades e incertezas. Ao aprender regras preditivas e reguladoras, as pessoas devem se basear em seu conhecimento para construir opções, ponderar e integrar fatores preditivos, testar e revisar seus julgamentos em relação aos resultados imediatos e distais de suas ações e lembrar quais fatores testaram e quão bem eles tinham trabalhado (BANDURA, 1994).

No segundo processo, os ‘Processos Motivacionais’, considera-se que a maior parte da motivação humana é gerada cognitivamente. Consideram-se três formas diferentes de motivadores cognitivos em torno dos quais diferentes teorias foram construídas, que incluem atribuições causais (teoria da atribuição), expectativas de resultados (teoria do valor da expectativa) e metas reconhecidas (teoria do objetivo). As crenças de autoeficácia influenciam as atribuições causais. As pessoas que se consideram altamente eficazes atribuem seus fracassos ao esforço insuficiente, as que se consideram ineficazes atribuem seus fracassos à baixa habilidade. As atribuições causais afetam a motivação, o desempenho e as reações afetivas principalmente por meio de crenças de autoeficácia.

Na teoria do valor da expectativa, a influência motivadora das expectativas de resultado é parcialmente governada por crenças pessoais de eficácia. A capacidade de exercer autoinfluência por meio dos desafios do objetivo e da reação avaliativa às próprias realizações fornece um importante mecanismo cognitivo de motivação. Além disso, um grande corpo de evidências mostra que objetivos explícitos e desafiadores aumentam e sustentam a motivação. Nessa teoria, as metas operam principalmente por meio de processos de autoinfluência, em vez de regular a motivação e a ação diretamente.

Na terceira teoria incluída nos processos motivacionais, a ‘motivação baseada no estabelecimento de metas’, envolve um processo de comparação cognitiva. Ao tornar a

autossatisfação condicionada à correspondência dos objetivos adotados, as pessoas direcionam seu comportamento e criam incentivos para persistir em seus esforços até que alcancem seus objetivos. As pessoas buscam a autossatisfação no cumprimento de metas valiosas e são estimulados a intensificar seus esforços pelo descontentamento com desempenhos abaixo do padrão. Observa-se, a partir do exposto, que as crenças de autoeficácia contribuem para a motivação de várias maneiras: elas determinam os objetivos que as pessoas estabelecem para si mesmas; quanto esforço eles despendem; por quanto tempo elas perseveram diante das dificuldades; e sua resiliência a falhas.

Referente aos ‘Processos Afetivos’, identifica-se que, as crenças das pessoas em suas capacidades de enfrentamento afetam quanto estresse e depressão elas experimentam em situações difíceis ou ameaçadoras, bem como seu nível de motivação. A autoeficácia percebida para exercer controle sobre os estressores desempenha um papel central no sobre a ansiedade. Pessoas que acreditam que podem exercer controle sobre ameaças não evocam padrões de pensamento perturbadores. Mas aqueles que acreditam que não podem, experimentam um alto nível de ansiedade. Nesse sentido, a teoria social cognitiva prescreve experiências de domínio como o principal meio de mudança de personalidade, visto que elas são estruturadas de forma a desenvolver habilidades de enfrentamento e incutir crenças de que se pode exercer controle sobre ameaças potenciais.

No quarto processo responsável por influenciar as crenças, os ‘Processos de Seleção’, as pessoas são, em parte, produto de seu ambiente. Portanto, as crenças de eficácia pessoal podem moldar o curso que as vidas tomam ao influenciar os tipos de atividades e ambientes que as pessoas escolhem. Ou seja, as pessoas evitam atividades e situações que acreditam exceder suas capacidades de enfrentamento, mas prontamente realizam atividades desafiadoras e selecionam situações que julgam ser capazes de lidar. Assim, qualquer fator que influencia o comportamento de escolha pode afetar profundamente a direção do desenvolvimento pessoal. Nesse caso, quanto mais alto o nível de autoeficácia percebida das pessoas, mais ampla a gama de opções de carreira que elas consideram seriamente, maior seu interesse por elas e melhor se preparem educacionalmente para as atividades ocupacionais que escolheram e conseqüentemente, maior será seu sucesso.

2.4.2.1 Dimensões das expectativas de eficácia

De acordo com Bandura (1977a), na maioria dos estudos, as medidas de expectativas referem-se principalmente às esperanças das pessoas por resultados favoráveis, e não ao seu senso de domínio pessoal. Entretanto, para o autor, as expectativas de eficácia variam em diversas dimensões que têm implicações importantes no desempenho, que segundo ele, podem diferir em:

1. **Magnitude:** quando as tarefas são ordenadas em níveis de dificuldade, as expectativas de eficácia de diferentes indivíduos podem ser limitadas às tarefas mais simples, estendendo-se às moderadamente difíceis ou incluir até mesmo os desempenhos mais exigentes.
2. **Generalidade:** algumas experiências criam expectativas de domínio circunscritas. Outros instilam um senso de eficácia mais generalizado que se estende muito além da situação específica de tratamento.
3. **Intensidade:** Expectativas fracas são facilmente extinguíveis por experiências desconfirmadoras, ao passo que indivíduos que possuem fortes expectativas de domínio perseverarão em seus esforços de enfrentamento, apesar das experiências desconfirmadoras.

A partir disso, Bandura (1977a) destaca que uma análise de expectativa adequada, requer uma avaliação detalhada da magnitude, generalidade e força das expectativas de eficácia, proporcionais à precisão com que os processos comportamentais são medidos. Para o autor, tanto as expectativas de eficácia quanto o desempenho devem ser avaliados em momentos significativos do processo de mudança para esclarecer seus efeitos recíprocos. Nesse caso, as expectativas de domínio influenciam o desempenho e são, por sua vez, alteradas pelos efeitos cumulativos de seus esforços.

2.4.2.2 Crenças de Autoeficácia

As crenças de autoeficácia são o produto de um processo de autopersuasão que depende de diversas fontes de informação de eficácia que devem ser selecionadas, ponderadas e integradas (BANDURA, 1986). Se as crenças de autoeficácia das pessoas forem firmemente estabelecidas, elas permanecerão resistentes à adversidade. Em contraste, indivíduos com

crenças fracamente sustentadas são altamente vulneráveis à mudança, e experiências negativas prontamente restabelecem sua descrença em suas capacidades (WOOD; BANDURA, 1989). Se autoeficácia está faltando, as pessoas tendem a se comportar de forma ineficaz, embora saibam o que fazer (BANDURA, 1982). Bandura (1977a), trata as crenças como fontes de expectativas de eficácia e as relaciona à aprendizagem social, subdividindo-as em quatro fontes principais de informação, ou de influência, já que essas fontes podem desenvolver a autoeficácia (BANDURA, 1994). As quatro fontes de acordo com Bandura (1977a), incluem: realizações de desempenho, experiência vicária, persuasão verbal e estados fisiológicos. Destaca-se que a teoria da aprendizagem social postula um mecanismo comum de mudança comportamental - diferentes modos de influência alteram o comportamento de enfrentamento, em parte, criando e fortalecendo a autopercepção de eficácia (BANDURA, 1982).

Wood e Bandura (1989), relatam que as crenças das pessoas sobre sua eficácia podem ser acalmadas e fortalecidas através de quatro fontes principais: experiências de domínio, modelagem, persuasão social e julgamentos de seus estados fisiológicos. Embora as denominações sejam um pouco diferentes, referem-se às crenças de autoeficácia, conforme explicadas abaixo de acordo com Bandura (1977a) e Wood e Bandura (1989).

1. **Realizações de desempenho/Experiências de domínio** - é maneira mais eficaz de os indivíduos desenvolverem um forte senso de eficácia. É especialmente influente porque se baseia em experiências de domínio pessoal. Os sucessos aumentam as expectativas de domínio; falhas repetidas os reduzem, principalmente se os contratemplos ocorrerem no início do curso dos eventos. Depois que fortes expectativas de eficácia são desenvolvidas por meio de sucessos repetidos, o impacto negativo de falhas ocasionais provavelmente será reduzido. Sucessos de desempenho fortalecem a autoconfiança de capacidade. As falhas criam dúvidas. No entanto, se as pessoas experimentam apenas sucessos fáceis, elas esperam resultados rápidos e são facilmente desencorajadas pelo fracasso. Para obter um senso resiliente de eficácia, as pessoas devem ter experiência em superar obstáculos por meio de esforço perseverante. Alguns contratemplos e dificuldades nas atividades humanas têm um propósito útil no ensino de que o sucesso geralmente requer esforço contínuo. Depois que as pessoas se asseguram de suas capacidades por meio de sucessos repetidos, elas podem gerenciar contratemplos e falhas sem serem adversamente afetadas por eles. De acordo com os autores Tschannen-Moran e Hoy (2007), das quatro principais influências nas crenças de autoeficácia de professores a mais poderosa são as experiências de domínio, que para os professores

vem de realizações de ensino reais. Segundo esses autores, as crenças de eficácia aumentam se um professor percebe que seu desempenho de ensino foi um sucesso, o que então contribui para as expectativas de que desempenhos futuros provavelmente serão proficientes. Enquanto que elas são reduzidas se um professor percebe o desempenho como um fracasso, contribuindo para a expectativa de que desempenhos futuros também irão falhar.

2. **Experiência vicária/Modelagem** - as pessoas não confiam no domínio experiente como a única fonte de informação sobre seu nível de autoeficácia. Muitas expectativas são derivadas da experiência vicária. Modelos proficientes constroem autoconfianças de capacidade, transmitindo aos observadores estratégias eficazes para gerenciar diferentes situações. A modelagem também afeta as crenças de autoeficácia por meio de um processo de comparação social. As pessoas julgam parcialmente suas capacidades em comparação com outras. Ver outros realizando atividades ameaçadoras sem consequências adversas pode gerar expectativas nos observadores de que eles também melhorarão se intensificarem e persistirem em seus esforços. A experiência vicária, que depende de inferências de comparação social, é uma fonte menos confiável de informação sobre as capacidades de alguém do que a evidência direta de realizações pessoais. Consequentemente, as expectativas de eficácia induzidas, apenas pela modelagem, provavelmente serão mais fracas e mais vulneráveis a mudanças.

3. **Persuasão verbal/Persuasão social** - na tentativa de influenciar o comportamento humano, a persuasão verbal é amplamente usada por causa de sua facilidade e disponibilidade. Se as pessoas receberem incentivos realistas, será mais provável que se esforcem e se tornem mais bem-sucedidas do que se preocupem com dúvidas pessoais. No entanto, se sua crença em relação à eficácia pessoal for elevada a níveis irrealistas, eles correm o risco de falhas que minam suas percepções de eficácia pessoal. Motivadores de sucesso e construtores de eficiência fazem mais do que transmitir avaliações positivas. Além de elevar a crença das pessoas em suas capacidades, eles atribuem tarefas a elas de maneiras que trazem sucesso e evitam colocá-las prematuramente em situações nas quais provavelmente irão falhar. Para garantir o progresso no desenvolvimento pessoal, o sucesso deve ser medido em termos de autoaperfeiçoamento, e não por meio de triunfos sobre os outros. As expectativas de eficácia induzidas dessa maneira também são provavelmente mais fracas do que aquelas

decorrentes de suas próprias realizações, uma vez que não fornecem uma base experiencial autêntica para elas. O impacto da persuasão verbal na autoeficácia pode variar substancialmente, dependendo da credibilidade percebida dos seguidores, seu prestígio, confiabilidade, experiência e segurança. Quanto mais verossímil for a fonte das informações, maior será a probabilidade de as expectativas de eficácia mudarem.

4. **Julgamentos de seus estados fisiológicos/Excitação emocional** - as pessoas também confiam parcialmente em julgamentos de seus estados fisiológicos quando avaliam suas capacidades. Elas interpretam sua excitação emocional e tensão como sinais de vulnerabilidade a um mau desempenho. Em atividades que envolvem força e resistência, as pessoas julgam sua fadiga, dores e sofrimentos como sinais de incapacidade física. A quarta maneira de modificar as crenças pessoais de eficácia é as pessoas melhorarem seu estado físico, reduzirem seus níveis de estresse ou alterarem suas interpretações disfuncionais de informações somáticas.

2.4.2.3 Efeitos das crenças de autoeficácia

A crença das pessoas em sua eficácia pode afetar seu bem-estar psicológico e desempenho por meio de vários processos intervenientes. As pessoas podem exercer alguma influência sobre suas vidas por meio dos ambientes que selecionam e dos ambientes que criam, visto que seus julgamentos sobre a eficiência pessoal afetam a escolha de atividades e ambientes. A partir disso, as pessoas tendem a evitar atividades e situações que acreditam exceder suas capacidades de enfrentamento, mas prontamente realizam atividades desafiadoras e escolhem ambientes sociais que julgam capazes de administrar. Sendo assim, o desenvolvimento pessoal por meio das competências é definido de acordo com as percepções sobre as influências sociais nos ambientes selecionados (WOOD; BANDURA, 1989).

Além disso, a autoconfiança das pessoas quanto à eficácia também determina seu nível de motivação, que se reflete no esforço que farão e por quanto tempo perseverarão. Quanto mais forte a crença em suas capacidades, maiores e mais persistentes são seus esforços. Quando enfrentam dificuldades, as pessoas que têm dúvidas sobre suas capacidades diminuem seus esforços ou abortam suas tentativas prematuramente e rapidamente se contentam com soluções medíocres. Aqueles que acreditam fortemente em suas capacidades exercem maior esforço para vencer o desafio (BANDURA; CERVONE, 1986).

Outro fator afetado pelas crenças pessoais de eficácia é o nível de estresse e depressão que elas experimentam em situações ameaçadoras ou desgastantes, bem como seu nível de motivação. Pessoas que acreditam que podem exercer controle sobre ameaças potenciais não evocam cognições apreensivas e, portanto, não são perturbadas por elas. Porém, aqueles que acreditam que não podem lidar com dificuldades potenciais experimentam altos níveis de estresse. Assim, eles tendem a se concentrar em suas deficiências e ver muitos aspectos de seu ambiente como ameaçadores (OZER; BANDURA, 1990).

2.4.3 Instrumentos de medida referentes à Percepção de Autoeficácia

A escala de autoeficácia definida para o presente estudo é o instrumento adaptado e validado para a realidade brasileira por Leme et al. (2013), a Escala de Autoeficácia Geral (EAEG) (The General Self-Efficacy Scale) de autoria de Schwarzer e Jerusalem (1995). Segundo Schwarzer et al. (1997), a versão alemã dessa escala foi originalmente desenvolvida por Jerusalem e Schwarzer em 1981, primeiramente como uma versão de 20 itens e depois como uma versão reduzida de 10 itens. Ela tem sido usada em vários projetos de pesquisa, nos quais normalmente produz consistências internas com alfa entre 0,75 e 0,90. Para Schwarzer et al. (1997), a escala não é apenas parcimoniosa e confiável, mas também se mostrou válida em termos de validade convergente e discriminante. O que distingue essa escala da maioria das escalas de otimismo é o fato de ela referir-se explicitamente à agência pessoal: a crença de que as próprias ações podem levar a resultados bem-sucedidos (LEME et al., 2013). Leme et al. (2013) estimaram a validade de construto (fatorial, convergente e discriminante), consistência interna e invariância transcultural da versão em português da EAEG de Coimbra e Fontaine (1999). Sua amostra consistiu em 477 adolescentes brasileiros e a escala apresentou coeficiente de consistência interna satisfatório (0,83), garantindo confiabilidade ao instrumento, considerada muito boa pela classificação de Hair et al. (2005). A EAEG é composta por 10 itens e tem por objetivo identificar crenças de autoeficácia diante de situações difíceis (LEME et al., 2013).

A partir da AFC, os índices apresentaram bom ajuste, indicando a validade fatorial do modelo. As validades convergente e discriminante também se mostraram adequadas, segundo os autores. Além de Leme et al. (2013), Souza e Souza (2004) avaliaram a validade de construto, a consistência interna e a invariância transcultural da EAEG. De acordo com Souza e Souza (2004), a escala foi criada para avaliar um senso geral de autoeficácia percebida, com o objetivo

de prever a capacidade de superar as dificuldades diárias, bem como a adaptação depois de experimentar todos os tipos de eventos estressantes da vida.

A amostra para validação da Escala por Souza e Souza (2004) consistiu em 283 participantes. Os autores utilizaram a análise da consistência interna através do *Alpha de Cronbach*, o qual apresentou um índice de 0,81, ou seja, confiabilidade muito boa conforme classificação de Hair et al. (2005); índice próximo ao da escala original de 0,84, evidenciando a adequação da escala na versão brasileira. Visando avaliar a validade externa da escala, Souza e Souza (2004), realizaram uma série de estudos de correlação com outras escalas já validadas como a de anomia, satisfação com o suporte social e de gênero (masculinidade e feminilidade).

Além desses instrumentos adaptados e validados no contexto brasileiro, Pacico, Ferraz e Hutz (2014) desenvolveram e aplicaram uma escala de Autoeficácia Geral, no Brasil. Segundo os autores, tal instrumento foi construído com base na literatura de autoeficácia e outros instrumentos que avaliam a AEG (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995; SHERER et al., 1982; CHEN; GULLY; EDEN, 2001). O objetivo dessa escala, é mensurar o quanto o participante da pesquisa acredita em sua própria capacidade para alcançar os resultados por ele desejados. A escala é composta por 20 itens, sendo 14 positivos e 6 negativos e as análises fatoriais realizadas revelaram uma estrutura unidimensional com uma consistência interna adequada ($\alpha = 0,89$). Além disso, foi realizado um teste t para identificar diferenças entre homens e mulheres, tendo como resultado que os homens têm crença de autoeficácia geral significativamente maior que as mulheres. A amostra aplicada constituiu-se de 370 participantes da pesquisa. Essa escala também foi aplicada na Tese de Vasquez (2013), embora não tenham sido realizados testes estatísticos para verificar a validade da escala, pois a autora entendeu que não seriam necessários visto que tal escala já havia sido validada e padronizada como instrumentos de avaliação para a população brasileira por Pacico, Ferraz e Hutz (2014), embora nesse estudo também se apresentem as referidas análises.

Sherer et al. (1982) também desenvolveram uma escala de AE. Sua análise fatorial gerou duas subescalas: uma subescala de autoeficácia geral (17 itens) e uma subescala de autoeficácia social (6 itens). Os participantes da pesquisa foram 376 alunos em aulas introdutórias de psicologia, com uma escala do tipo Likert de 14 pontos. Os Coeficientes de confiabilidade mostraram adequados, com alfa de Cronbach de 0,86 e 0,71 para as subescalas Autoeficácia Geral (EAEG) e Autoeficácia Social, respectivamente.

Chen, Gully e Eden (2001) desenvolveram uma nova escala geral de autoeficácia (NEAEG) e compararam suas propriedades psicométricas e validade com EAEG de Sherer et al. (1982). Segundo os autores a confiabilidade da consistência interna para a EAEG na pesquisa

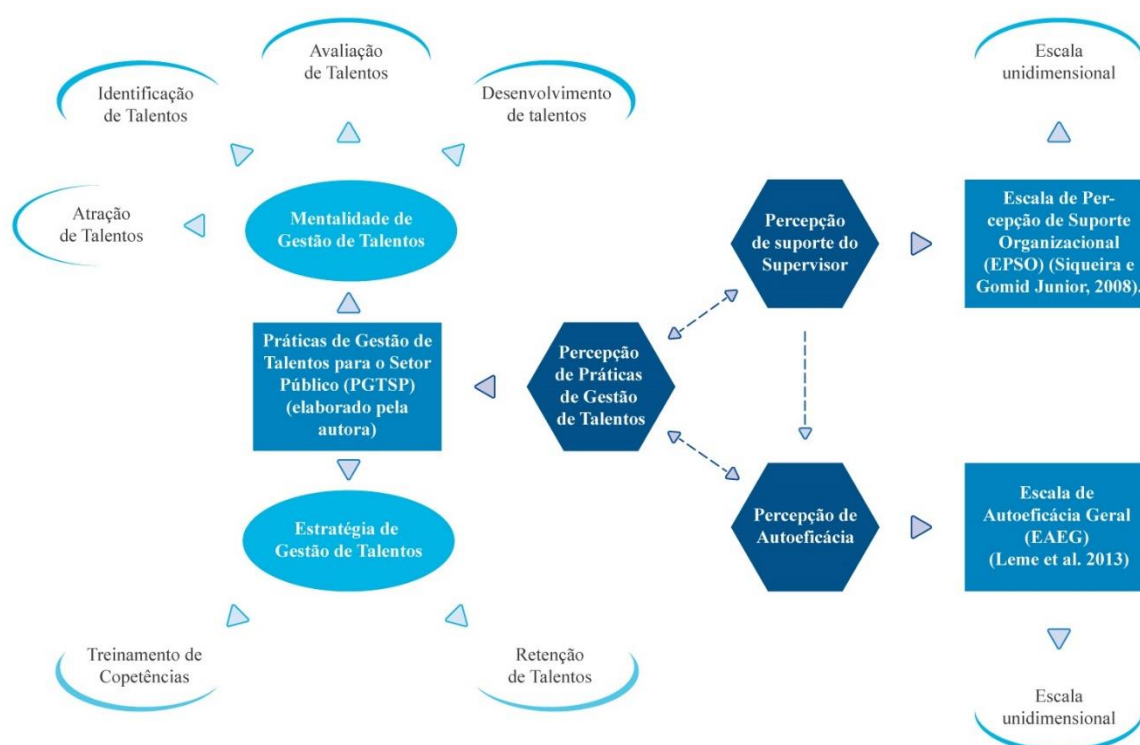
organizacional foi moderada a alta ($\alpha = 0,76$ a $0,89$), entretanto, embora a escala EAEG tenha sido internamente consistente em vários estudos organizacionais, não demonstrou validade suficiente para garantir seu uso continuado. Por esse motivo, os autores resolveram desenvolver uma nova escala, a NEAEG, com um total de 14 itens 7 dos quais eram novos e 7 foram transportados de outro estudo, pontuada em uma escala do tipo Likert de 5 pontos (discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5)). Participaram 316 universitários matriculados em uma variedade de cursos de psicologia, os quais completaram os questionários três vezes durante um semestre. Após redução e confiabilidade, restaram 8 itens cujos *alfas de cronbach* foram 0,87, 0,88 e 0,85, respectivamente, ou seja, produziram uma escala baseada na teoria, unidimensional, consistente internamente e estável ao longo do tempo. Para medir a EAEG, os autores dispuseram de uma amostra de 323 estudantes de graduação, em vários cursos de psicologia, e os estudantes também preencheram o instrumento em duas etapas. Foram aplicados tanto a EAEG, quanto a NEAEG, que resultaram em *alfas de cronbach* de 0,86 e 0,90 e 0,88 e 0,91, respectivamente. Os resultados mostraram que embora a EAEG tenha alta confiabilidade, ela é multidimensional, enquanto a NEAEG foi considerada altamente confiável e unidimensional.

O artigo de Schwarzer et al. (1997) examina se o construto teórico da autoeficácia percebida é universal e compara as propriedades psicométricas da Escala Geral de Autoeficácia, a mesma que será utilizada para a investigação do construto de AE do presente estudo. O estudo então, examina a EAEG para três versões: alemã, espanhola e chinesa e examina a equivalência entre línguas do instrumento. Segundo os autores a versão original em alemão foi considerada confiável e válida em vários estudos, mas os autores refizeram a validação para incluir um novo conjunto de dados de estudantes. As amostras com estudantes universitários consistiram em: Alemã - 430, Espanhola - 959 e a Chinesa a 293. Todos os coeficientes se mostraram satisfatórios. A consistência interna do *alfa de cronbach* foi excelente para a versão chinesa (0,91) e satisfatórias para as versões em alemão e espanhol (0,84 e 0,81 respectivamente). Conforme os autores, foi demonstrado que a escala é confiável e homogênea ou unidimensional nas três versões.

Já Afzal et al. (2019), mediram AE através de 3 itens da escala de Spreitzer (1995), o qual desenvolveu e validou uma medida multidimensional de empoderamento psicológico no local de trabalho. O instrumento foi aplicado a 304 professores de universidades privadas. Os autores realizaram análise confirmatória para análise de confiabilidade e validade, tendo encontrado valores satisfatórios, com *alfa de cronbach* de 0,83, indicando boa confiabilidade.

Para finalizar os subitens da construção teórica e apresentação dos instrumentos relacionados e considerando-se que o presente estudo se encontra consubstanciado no argumento de tese que as práticas de gestão de talentos e a percepção de suporte do supervisor impactam positivamente a percepção de autoeficácia, apresenta-se o Framework de análise proposto, através da Figura 4.

Figura 4 – Framework de análise proposto



Fonte: elaborado pela autora

2.6 O CONTEXTO DO ESTUDO: PERÍODO PÓS PANDEMIA COVID-19

Este estudo tem seu contexto no deflagrar da Pandemia do COVID-19, a qual foi declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020, por ter se espalhado rapidamente pelo mundo. Os coronavírus (CoV) são uma ampla família de vírus que podem causar uma variedade de condições, do resfriado comum a doenças mais graves, como a

síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV). O novo coronavírus (nCoV) é uma nova cepa de coronavírus que havia sido previamente identificada em humanos. Conhecido como 2019-nCoV ou COVID-19, ele só foi detectado após a notificação de um surto em Wuhan, China, em dezembro de 2019.

Inicialmente, dado a inexistência de vacina, as estratégias epidemiológicas utilizadas residiram na quarentena e distanciamento social para reduzir o contágio, achatar a curva de crescimento da doença e reduzir as chances de colapso dos sistemas de saúde, medidas essas que tiveram importantes efeitos psicológicos, sociais e econômicos. Até 21 de fevereiro de 2023, houve 757.264.511 casos confirmados de COVID-19 e 6.850.594 mortes foram relatadas globalmente. No dia 8 de dezembro de 2020, o Reino Unido se tornou o primeiro país do Ocidente a vacinar a população contra o novo coronavírus. Pouco tempo depois, a aprovação também ocorreu nos Estados Unidos, no Canadá e na União Europeia. No Brasil a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) só concedeu o primeiro registro definitivo para uma vacina contra a Covid-19 em 23 de fevereiro de 2021.

Em novembro de 2021, quando cerca de 80% da população brasileira estava com o esquema vacinal completo, o país também apresentou redução de mais de 90% na média móvel de mortes quando comparado ao pico da pandemia em abril de 2021 (CORONAVÍRUS BRASIL). Entretanto, nesse momento também surgiu uma nova variante, a Ômicron, que embora, até o mês de janeiro de 2022, não venha causando tantas mortes, mostrou-se igualmente avassaladora no sentido de ser extremamente transmissível, visto que durante os dias 3 e 9 de janeiro de 2022 foram reportadas 15 milhões de novas infecções (OMS, 2022). Sendo assim, é num contexto de pós segunda onda da pandemia COVID-19, ou seja, a eclosão da nova variante ômicron, que acontece a coleta de dados do presente estudo.

Um relatório da pesquisa apresentado pela KPMG (2020) destaca o impacto do COVID-19 na economia global. A pandemia COVID-19 criou condições exigentes para os gestores de pessoas (TOMCIKOVA; SVETZAROVA; COCULOVA, 2021). A disseminação do COVID-19 cria disrupção, incerteza, complexidade e ambiguidade em todas as organizações (AZIZI et al., 2021). No contexto de mudanças em todo o mundo devido à pandemia, as organizações precisam responder e se adaptar às alterações e gerenciar a força de trabalho de acordo com cada contexto (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021; CARNEVALE; HATAK, 2020; GIGAURI, 2020).

Camacho (2020) afirmou que o coronavírus impactou a gestão das empresas, principalmente a estrutura organizacional e a gestão de pessoas, incluindo a gestão de talentos. Aguinis e Burgi-Tian (2021) corroboram essa informação, e destacam que, durante o segundo

trimestre de 2020, a economia dos EUA caiu 35% em relação ao mesmo período do ano anterior (REINICKE, 2020), e a economia da zona do euro diminuiu 12,1% em média em relação ao primeiro trimestre do ano, enquanto a Espanha experimentou a maior queda de 18,5% (AMARO, 2020). Conforme Aguinis e Burgi-Tian (2021) essas dificuldades financeiras tem afetado a gestão de talentos de maneira significativa, tendo em vista congelamentos de contratações e demissões e os trabalhadores que conseguem manter seus empregos enfrentam congelamentos salariais, bônus cancelados e reduções salariais. De acordo com os autores, um terceiro desafio significativo de gestão de talentos atribuído diretamente à pandemia é como o trabalho é feito, no caso o teletrabalho, onde os funcionários não tinham acesso a recursos físicos e equipamentos como antes (AGUINIS e BURGI-TIAN, 2021).

Esse contexto tem levado os empregadores a exigirem novas competências e habilidades de seus funcionários para lidar com o ambiente de negócios em mudança (em conexão com o processo de globalização ou desglobalização, intensificação da competição, a eclosão da pandemia). Portanto, o problema com a falta de funcionários talentosos está se tornando cada vez mais proeminente (CAMACHO, 2020).

Nangia e Mohsin (2020) propuseram uma estrutura que poderia servir como um modelo básico de assistência à gestão de talentos para várias empresas que podem encontrar muitos problemas de negócios durante a crise global desencadeada pela pandemia COVID-19. Os referidos autores examinaram as práticas de gestão de talentos (por exemplo de engajamento e retenção de funcionários e de desenvolvimento de funcionários) na indústria de TI durante a pandemia global COVID-19. Eles criaram um modelo de prioridades com base nas práticas de gestão de talentos identificadas durante a pandemia.

Para Aguinis e Burgi-Tian (2021) o gerenciamento de desempenho é uma função de gerenciamento de talentos mal compreendida e, portanto, muitas vezes subutilizada, que pode ajudar as organizações a enfrentar crises como a pandemia do COVID-19. Segundo eles, a implementação de práticas de gerenciamento de desempenho baseadas em evidências pode não apenas ajudar a enfrentar os desafios de gerenciamento de talentos relacionados à pandemia, mas também permitir que as organizações prosperem após o seu término, tendo em vista que o gerenciamento de desempenho é fundamental para a gestão de talentos, pois ajuda os funcionários a se tornarem mais competentes, comprometidos e motivados;

De acordo com Tomcikova, Svetozarovova e Coculova (2021), como a situação causada pelo novo tipo de coronavírus afeta muitas áreas da vida profissional, inclusive a gestão associada as práticas de GP individuais, as organizações devem estar preparadas para responder rapidamente às mudanças e ter seus planos de ação preparados com antecedência. O estudo

desses autores determinou como a pandemia COVID-19 afeta a GP e a gestão de talentos em organizações que operam na República Eslovaca. No geral, a pesquisa indica que mais da metade dos gerentes de GP concorda ou concorda totalmente que a organização para a qual trabalham é afetada negativamente pela pandemia COVID-19. Mais da metade dos pesquisados relatou que a pandemia mudou significativamente a gestão e a organização da empresa (TOMCIKOVA, SVETOZAROVOVA e COCULOVA, 2021).

Conforme pode ser observado, a COVID-19 tem afetado as organizações globalmente, uma crise mundial foi instaurada desde a OMS declarar a situação de pandemia. No Brasil a situação não é diferente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE -PNADCOVID19), 7,9 milhões de pessoas estiveram em trabalho remoto entre 20 e 26/09/2020. Nesse período, a maior proporção de pessoas afastadas do trabalho devido ao distanciamento social foram os Militares e servidores estatutários. Os dados do IBGE ainda revelam que o rendimento médio real efetivamente recebido (das pessoas ocupadas), caiu de R\$2.581,00 para R\$ 2.413,00, no Estado do Rio Grande Sul, em novembro de 2020.

O estudo de Silva e Morais (2021) descreve as etapas adotadas na gestão da crise da pandemia de Covid-19, numa empresa de transporte de gás natural por gasodutos no Rio de Janeiro, que decidiu operar remotamente, com a totalidade dos empregados em teletrabalho. Segundo estes autores, nenhuma interrupção no fornecimento do serviço foi registrada no período. Além disso os funcionários se adaptaram a condição de teletrabalho e, depois de dois meses, perceberam sua condição de rendimento melhor do que no início, quando haviam percebido queda no rendimento.

Pesquisadores e discentes da UFPR (Universidade Federal do Paraná), do GETS (Grupo Estudo Trabalho e Sociedade) avaliou as condições dos trabalhadores, dos diversos segmentos e setores econômicos do Brasil, durante a pandemia do COVID-19 (BRIDI et al., 2020). Os autores destacaram um aumento de 113,69% de trabalhadores que executam suas atividades laborais por mais de 8 horas diárias no trabalho remoto, assim como houve aumento expressivo na quantidade de dias trabalhados. Além disso, 48,45% consideraram que o ritmo de trabalho remoto ficou mais acelerado e 87,2% responderam que a qualidade do trabalho presencial é melhor ou igual ao desenvolvido remotamente. Por fim, os aspectos negativos destacados foram a ausência de contato com os colegas (60%), que vai além dos impactos psicológicos gerados pela ausência de contato social e quanto as condições de trabalho (ergonomia e equipamentos e tecnologias disponíveis), em que a maioria dos trabalhadores avaliou como sendo razoáveis (517 respondentes ou 57,06%) (BRIDI et al., 2020).

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO: ARTICULAÇÕES E HIPÓTESES

O presente estudo analisa as correlações entre os construtos de Gestão de Talentos, Suporte do Supervisor e Autoeficácia, no intuito de identificar quais são os fatores necessários para mobilizar os TAES em prol do desempenho organizacional, ou seja, se, e de que forma a autoeficácia e o Suporte do supervisor atuando, conjuntamente com a GT, podem contribuir a conquista do desempenho desejado. Assim, esta seção tem por objetivo apresentar as argumentações que desencadearam o desenvolvimento das hipóteses do modelo conceitual conforme detalhado a seguir.

3.1 GESTÃO DE TALENTOS, SUPORTE DO SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA: BUSCANDO ARTICULAÇÕES CONCEITUAIS

Allen, Shore e Griffeth (2003) afirmam que, as organizações oferecem suporte quando as práticas de gestão de pessoas valorizam e se preocupam com os funcionários, bem como reconhecem suas contribuições. Portanto, pode-se classificar a Gestão de Talentos como uma prática de GP de suporte (DU PLESSIS et al., 2015; GUPTA, 2019). Além disso, a GT envolve os procedimentos, práticas e técnicas usadas para realizar as atividades de Gestão de Pessoas - não apenas relacionadas à pessoal e recrutamento, seleção e treinamento, desenvolvimento e remuneração e planejamento de sucessão, mas também a atração, identificação, engajamento, retenção e implantação de profissionais habilitados (AL-AZZAM; AL-QURA'AN, 2019, THUNNISSEN, M.; BUTTIENS, 2017, DHANALAKSHMI; GURUNATHAN, 2014, KOCK; BURKE, 2008).

De acordo com Hutchison (1997), a percepção dos funcionários sobre as ações da organização tem um efeito direto sobre a percepção de suporte de seus supervisores (PSS). No mesmo sentido, Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam que, como os supervisores atuam como agentes organizacionais, o recebimento pelo funcionário de um tratamento favorável por parte do supervisor deve contribuir para o PSO. Além disso, quando funcionários talentosos recebem maior suporte organizacional, promoções e comprometimento organizacional, eles também experimentam maior satisfação com a carreira (DRIES; VAN ACKER; VERBRUGGEN, 2012).

A pesquisa de Allen, Shore e Griffeth (2003), mostrou que as práticas de GP de apoio são um precursor do PSO e o estudo de Gupta (2019) corrobora esses achados pois comprovou

uma relação positiva significativa, de grande efeito, entre as práticas de gestão de talentos e o PSO. Ademais, os resultados desse estudo também sugerem uma correlação significativa, de efeito médio, na percepção dos funcionários da Geração Y, entre as práticas de gestão de talentos e a percepção de suporte do supervisor. Segundo o autor, isso especifica que uma convicção ampliada do uso de práticas de gestão de talentos em toda a organização pode estar relacionada a uma melhor percepção de suporte do supervisor. Assim, o fato de que os supervisores atuam como mediadores para a organização e de que são a personificação das práticas de gestão de talentos, descreve esta relação (DU PLESSIS et al., 2015; MYLONA; MIHAIL, 2020).

O estudo de Allen, Shore e Griffeth (2003), também analisaram a relação de práticas de GP de apoio com as intenções de rotatividade. As práticas de GP de apoio, nesse caso, são aquelas que sinalizam investimento nos funcionários e reconhecimento de suas contribuições (participação na tomada de decisões, oportunidades de crescimento e equidades de recompensas /reconhecimento). Os resultados destes autores mostraram uma relação significativamente negativa entre as práticas de GP de apoio e a intenção de sair dos funcionários, sendo essa relação normalmente mediada pela percepção de suporte organizacional.

Tais resultados foram confirmados por Gupta (2019), que constatou uma relação negativa significativa, de efeito médio, entre as práticas de gestão de talentos da organização (processo de revisão de talentos, recrutamento, estratégia, engajamento de talentos, desenvolvimento de talentos, aquisição de talentos, implantação de talentos, retenção de talentos e gestão de desempenho) e a intenção de sair dos funcionários. Para este autor, isso especifica que altas percepções da aplicação das práticas de gestão de talentos em uma organização levam a um nível baixo de intenção de sair dela. No mesmo sentido, Theron, Barkhuizen e Du Plessis (2014) afirmam que a capacidade de práticas de gestão de talentos de apoio para aumentar a retenção sugere que essas práticas são susceptíveis de diminuir a intenção de um funcionário de deixar uma organização.

Na mesma linha Dawley, Andrews e Bucklew, (2008), estabeleceram que os funcionários que são cuidados e apoiados por seus supervisores são menos inclinados a deixar sua organização. O estudo de Kumar et al. (2018) identificou que o Suporte Organizacional para o Desenvolvimento (SOD) medeia o relacionamento entre o Suporte Gerencial para o Desenvolvimento (SGD) e a Intenção de Rotatividade (IT). O SOD representa os esforços de desenvolvimento sistemáticos realizados pela organização, com a intenção de ter gerentes eficazes para colocar em posições-chave de responsabilidade (MCCAULEY; LOMBARDO; USHER, 1989). Já o SGD, da perspectiva de um funcionário pode se manifestar na forma de

percepção de suporte do supervisor, suporte gerencial ou comportamentos de supervisor de suporte à família (KUMAR et al, 2018).

Du Plessis et al. (2015), validaram, através da aplicação de um questionário, que há uma relação negativa, de efeito médio, entre a percepção dos funcionários sobre as práticas de gestão de talentos da organização e sua intenção de sair da organização. Isso indica que altos níveis de percepção da aplicação das práticas de gestão de talentos em uma organização levam a baixos níveis de intenção de sair dela. Investigando a associação do suporte do supervisor com intenções de rotatividade, Rathi e Lee (2017), identificaram a associação entre os construtos, embora através da mediação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os resultados deste estudo indicaram que o suporte do supervisor é um indicador significativo de QVT, sinalizando que o suporte do supervisor contribui para melhorar a QVT dos funcionários.

Por meio de um questionário estruturado, Chami-Malaeb e Garavan (2013) investigaram 238 funcionários para determinar se a intenção de permanecer na organização, pode ser controlada por forte investimento em gestão de talentos e desenvolvimento de potencial de liderança dos funcionários. Os resultados evidenciaram que, tanto as práticas de desenvolvimento de talentos, quanto as de liderança se relacionaram positivamente com a intenção de permanência.

Os resultados de Du Plessis et al. (2015) mostraram uma relação positiva praticamente significativa, de grande efeito, entre as práticas de gestão de talentos da organização e a percepção de suporte organizacional. Tais resultados, confirmam Allen, Shore e Griffeth (2003), de que a percepção de um funcionário de práticas de gestão de talentos é um antecedente do PSO. Conforme Allen, Shore e Griffeth (2003) a percepção dos funcionários de que as práticas da organização estão focadas na otimização de talentos e que a organização está disposta a investir nisso resultará na percepção de que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar geral. Alguns autores (DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008; SHANOCK; EISENBERGER, 2006) sugerem que a causalidade também pode ocorrer na direção oposta, em que PSO aumenta o PSS.

Além disso, Du Plessis et al. (2015) também encontraram uma correlação significativa, de efeito médio, entre a percepção do funcionário sobre as práticas de gestão de talentos da organização e a Percepção de Suporte do Supervisor. Isso indica que uma maior convicção da aplicação das práticas de gestão de talentos em toda a organização pode estar associada a uma maior percepção do Suporte do Supervisor. O engajamento também é influenciado pelo PSS, visto que o suporte dos gerentes garante a segurança psicológica, levando a um alto nível de engajamento dos funcionários (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Essas descobertas

confirmam a pesquisa de Hutchison (1997) de que a percepção dos funcionários sobre as ações da organização tem efeitos diretos na percepção de suporte de seus supervisores. Essa relação entre as práticas de gestão de talentos e o PSS se explica baseando-se em uma das características do paradigma da Gestão de Talentos, que todos os gestores são responsáveis pela implementação de iniciativas de GT (CHUAI; PREECE; ILES, 2008; HANDFIELD-JONES; MICHAELS; AXELROD, 2001).

Destaca-se ainda que, assim como outros autores (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008; EISENBERGER, et al., 2002, HUTCHISON, 1997; RHOADES; EISENBERGER, 2002; SHANOCK; EISENBERGER, 2006) Du Plessis et al. (2015), também identificaram uma relação positiva significativa e forte, entre o PSO e o PSS, onde altos níveis de PSO estão associados a altos níveis de PSS. Conforme os autores, o grau em que os funcionários percebem que seu supervisor se preocupa com seu bem-estar e os apoia, influencia sua percepção de que a organização os cuida e apoia. Os autores argumentam ainda, que a percepção dos funcionários de que a organização valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar os leva a acreditar que seus supervisores são favoravelmente inclinados a eles (DU PLESSIS et al., 2015).

Condizente com esse cenário, o estudo de Shanock e Eisenberger (2006), analisou a relação não apenas a percepção de suporte dos funcionários para com seus supervisores, mas também, a percepção de suporte dos respectivos supervisores para com seus 'supervisores', no caso a organização (PSO), com o desempenho na função e no desempenho extra função. Foram aplicados questionários específicos de PSO e PSS em uma amostra combinada de 135 funcionários com 41 supervisores correspondentes. O PSO do supervisor teve uma relação positiva, estatisticamente significativa, com o mediador potencial, PSS, e com as variáveis de resultado do PSO do subordinado, desempenho na função e desempenho extra-papel. Além disso, o PSS teve uma relação positiva, estatisticamente significativa, com cada uma das três variáveis de resultado. Em resumo, os resultados mostraram que, o PSO dos supervisores foi positivamente relacionado ao PSS de seus subordinados. O PSS dos subordinados, por sua vez, foi positivamente associado ao seu PSO, desempenho na função e desempenho extra-função. Além dessas associações simples, as percepções dos subordinados de suporte do supervisor mediarão os relacionamentos positivos do PSO dos supervisores com o PSO e desempenho dos subordinados.

No mesmo sentido, Kravariti et al. (2022) identificaram que o SGLD medeia totalmente a relação entre as práticas de GT e cada um dos indicadores de desempenho de talentos individuais, além do desempenho da tarefa. Também descobriram que a relação indireta entre

GT e o desempenho do talento individual foi significativa em níveis baixos de SOD. Conforme Kravariti et al., 2022 o estudo contribui para desvendar a caixa preta da GT no setor público dos países em desenvolvimento, destacando o papel fundamental dos gerentes de linha na implementação de práticas de GT.

Em um estudo realizado por Luna-Arocas e Morley (2015), a relação entre a competência talento mental, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho foi avaliada para uma amostra de 198 funcionários públicos e privados. O modelo que foi desenvolvido e testado empiricamente mostrou que, quando um sistema abrangente de GT é institucionalizado em uma organização e os funcionários estão envolvidos na competência da mentalidade de talentos, a satisfação no trabalho é diretamente afetada, enquanto o desempenho no trabalho é indiretamente afetado por ela.

Alguns estudos apontam o suporte organizacional como um antecedente do comprometimento afetivo (RHOADES; EISENBERGER, 2002; RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001; EISENBERGER et al., 1986). Para determinar a relação entre PSO e o nível de comprometimento afetivo dos funcionários talentosos, Gelens et al. (2013) realizaram dois estudos em diferentes populações de talento. As descobertas de ambos os estudos revelaram que funcionários talentosos percebem um maior suporte organizacional, e isso medeia a relação entre o status de talento de um funcionário e o comprometimento afetivo. Dawley, Andrews e Bucklew (2008), através da aplicação de instrumentos específicos, em uma população de 346 participantes, também identificaram que PSS e PSO são preditores significativos de comprometimento afetivo, embora o PSO tenha apresentado resultados mais significativos. Chami-Malaeb e Garavan (2013) identificaram, investigando funcionários de alto potencial, que tanto as práticas de desenvolvimento de talentos quanto as de liderança se relacionaram positivamente com o comprometimento afetivo.

A partir da exposição das articulações acima, leva a seguinte relação: quanto melhor a percepção das práticas de gestão de talentos, melhor a percepção de suporte do supervisor, assim tem-se a seguinte hipótese:

H1 - As práticas de gestão de talentos influenciam positivamente o PSS dos funcionários.

A segunda hipótese é constituída a partir da concepção de que quanto melhor a percepção de suporte de supervisor, melhor a percepção de autoeficácia dos funcionários, relação induzida a partir dos seguintes estudos.

Ibrahim, Suan e Karatepe (2019) investigaram o envolvimento no trabalho como um mediador dos impactos do suporte do supervisor e da autoeficácia nas intenções de permanecer, e examinaram a autoeficácia como um mediador entre o suporte do supervisor e o envolvimento no trabalho. Os resultados mostram que o suporte do supervisor e a autoeficácia aumentam o engajamento dos funcionários, embora a influência direta do PSS seja maior do que a AE.

É relevante mencionar também que os supervisores são um veículo potencial para duas experiências que Bandura (1986) sugere que desempenhem um papel fundamental na determinação da autoeficácia: aprendizagem vicária, ou ‘modelagem’, e persuasão verbal. De acordo com o autor, os supervisores podem se envolver em atos de persuasão verbal que conduzam à formulação de autoeficácia. Além de persuadir, por meio da expressão verbal de confiança, estímulo e elogios, tais ações também podem provocar reações emotivas positivas por parte de um funcionário, também passíveis de visões de eficácia mais fortes (BANDURA, 1997). Paralelo a isso, a literatura sugere que o *feedback* positivo focado na pessoa aumenta a autoeficácia individual ao aumentar a confiança e, portanto, é mais provável de afetar a busca de objetivos mais elevados (FU et al., 2009). Em contraste, o *feedback* negativo focado na pessoa afronta diretamente a autoeficácia e, portanto, é mais provável que desencadeie esforços para evitar o fracasso.

Tierney e Farmer (2002) confirmaram a hipótese de que o suporte do supervisor, através da modelagem de papéis e persuasão verbal prevê positivamente a autoeficácia criativa. Além disso, os níveis mais elevados de na inserção de respostas duradouras e ter uma forte influência sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento, os comportamentos de enfrentamento e as cognições de abstinência (GRUMAN et al., 2006).

Um estudo sobre treinamento analisa a intenção de transferência de treinamento, vista como o primeiro e mais importante estágio no processo de transferência. Nessa pesquisa, Al-Eisa, Furayyan e Alhemoud (2009), examinaram as influências da autoeficácia como um fator de nível individual e o suporte do supervisor como um constituinte de nível organizacional na intenção de transferência. A partir da aplicação de instrumentos específicos em uma amostra de estagiários do setor público, os autores analisaram se a AE e PSS seriam preditores da intenção de transferência e se essas relações seriam mediadas pela motivação para aprender. A motivação para aprender foi significativamente relacionada à autoeficácia e ao suporte do supervisor. Além disso, a autoeficácia continuou a ter um efeito estatisticamente significativo na intenção de transferência quando a motivação para aprender foi incluída na análise, assim como o suporte do supervisor foi um preditor significativo de intenção de transferência e na motivação para aprender. Conforme Al-Eisa, Furayyan e Alhemoud (2009), tal descoberta sugere que a

autoeficácia é um colaborador independente para a intenção de transferência e pode explicar um certo grau de variação na intenção de uma pessoa de realizar um determinado comportamento (transferência de treinamento). Al-Eisa, Furayyan e Alhemoud (2009) ainda destacam que o suporte do supervisor imediato teve o efeito mais forte na intenção de transferência, em comparação com os efeitos da autoeficácia e motivação para aprender. Nessa linha, Tracey e Tews (2005) indicaram que os supervisores podem enviar sinais claros sobre o papel e o valor do treinamento, desenvolvimento e crescimento profissional na empresa, o que pode, por sua vez, motivar o comportamento dos funcionários em relação às atividades de desenvolvimento.

Uma variação conceitual de PSS pode ser encontrada no trabalho de Ding Yu (2020), os quais analisaram como o afeto positivo mediará a relação entre o Suporte do Supervisor Percebido para o Uso de Forças (SSPUF) e o uso real dos pontos fortes do funcionário, bem como o efeito moderador da autoeficácia no relacionamento. O SSPUF refere-se a como os funcionários acreditam que o supervisor os apoia ativamente para utilizar seus pontos fortes no trabalho (VAN WOERKOM; BAKKER; NISHII, 2016). Baseados em uma amostra de 218 funcionários de diversas organizações, Ding Yu (2020) identificaram que a autoeficácia moderou positivamente o efeito direto do SSPUF no afeto positivo. Assim como moderou positivamente o efeito indireto do SSPUF no uso de dosagens via afeto positivo. Além disso, a AE influencia as percepções dos funcionários sobre o suporte percebido do supervisor para o uso da força e seu uso real das forças de trabalho. De acordo com Ding Yu (2020), os funcionários com alta autoeficácia são sensíveis a ambientes externos, como o suporte do supervisor para o uso dos pontos fortes, o que permitiria que os funcionários se beneficiassem mais do suporte do supervisor para o uso dos pontos fortes em termos de afeto positivo. Em contraste, quando a autoeficácia é baixa, os funcionários não ficam confiantes. A partir disso, tem-se a seguinte hipótese:

H2 - O PSS influencia positivamente a autoeficácia dos funcionários.

Por último, foi buscado estabelecer uma relação entre as PGTs e a AE, tomando-se por base os estudos a seguir:

Baruch, Humbert e Wilson (2016), através de uma pesquisa com 316 gerentes com o objetivo de desenvolver e testar empiricamente um modelo que examina se as medidas de

autoeficácia se relacionam com a intenção permanecer, constataram que a AE está forte e negativamente associada a intenção de permanecer.

Ashforth e Saks (2000) descobriram também que indivíduos com maior autoeficácia lidam com situações difíceis com uma abordagem focada no problema. Isso diminuiu seu estado de vulnerabilidade e leva a um maior comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. Isso é importante porque nas organizações, possuir autoeficácia cria uma espiral de desempenho positivo para os membros da organização que a possuem (ROBBINS et al., 2013). Nessa mesma linha, Salanova et al. (2011) verificaram que manter a autoeficácia aumenta os níveis de engajamento no trabalho que, por sua vez, aumenta o nível de desempenho no trabalho. O nível elevado de desempenho aumenta ainda mais a autoeficácia, iniciando assim outro círculo de aumento de desempenho.

Guan e Huan (2019) examinaram o impacto de práticas específicas de GP no comportamento proativo, sendo medidas por um questionário que contemplava as dimensões de: seleção e alocação de funcionários; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração; participação de funcionários na gestão e comunicação organizacional. A partir de 351 questionários válidos, identificaram que as práticas de GP estão significativamente correlacionadas, positivamente, com o comportamento proativo, suporte organizacional percebido e autoeficácia. Os resultados mostram ainda, que a autoeficácia tem um impacto direto significativo no comportamento proativo, assim como ela medeia a influência das práticas de GP no comportamento proativo. Da mesma maneira que a AE, o PSO também tem um efeito mediador positivo e significativo entre práticas de GP e o comportamento proativo, mas como a diferença entre esses dois mediadores foi significativa, denota-se que as práticas de GP têm um grande impacto no comportamento proativo por meio da autoeficácia.

Seguindo essa linha, Rao, Abdul e Souza (2017) examinaram a relação entre a autoeficácia e o desempenho individual, através de uma pesquisa com bancários do setor público, tendo constatado que a autoeficácia influencia significativamente a melhoria de desempenho e a progressão na carreira. Stajkovic e Luthans (1998), em uma meta-análise, sintetizaram quantitativamente os resultados de 114 estudos empíricos que examinaram a relação entre autoeficácia e desempenho relacionado ao trabalho. No geral, encontraram uma forte correlação positiva entre os dois. Segundo ele, essa relação altamente significativa pode ser estatisticamente transformada em um ganho impressionante de 28% no desempenho. Bandura e Locke (2003) corroboram essa informação, ao mencionar que as evidências de diversas meta-análises, onde as crenças de eficácia foram medidas por diferentes formatos e

escalas relacionadas ao domínio, de modo que as relações obtidas não foram peculiares a um determinado instrumento, são consistentes em mostrar que as crenças de eficácia contribuem significativamente para o nível de motivação e desempenho. Para eles, as crenças de autoeficácia prevêm não apenas o funcionamento comportamental entre indivíduos em diferentes níveis de autoeficácia percebida, mas também mudanças no funcionamento em indivíduos, com diferentes níveis de eficácia ao longo do tempo, e até mesmo a variação, dentro do mesmo indivíduo, nas tarefas realizadas e naquelas que o indivíduo evitou, ou as que ele tentou, mas falhou em realizar (BANDURA; LOCKE, 2003). A partir desses estudos, pretende-se verificar se quanto melhor for a percepção de práticas de gestão de talentos, melhor será a percepção de autoeficácia, então tem-se a seguinte hipótese:

H3 - As práticas de gestão de talentos influenciam positivamente a autoeficácia dos funcionários.

A seguir apresenta-se as articulações conceituais entre os construtos como segue na Figura 5.

Figura 5 – Articulações conceituais entre os construtos



Fonte: elaborado pela autora

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em Administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar decisões gerenciais. Mais especificamente, é um processo de planejamento, aquisição, análise e disseminação de dados relevantes, informações e ideias para tomadores de decisão de formas que mobilizem a organização a adotar ações adequadas, que, por sua vez, maximizam o desempenho (COOPER; SCHINDLER, 2011).

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos nesta tese. Inicialmente, apresenta-se o desenho da pesquisa, em seguida o seu delineamento e o método adotado. A seguir, exhibe-se a população e amostra do estudo e na sequência o procedimento de coleta de dados. Por fim, discorre-se sobre a estratégia de análise dos dados da pesquisa.

4.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho de pesquisa é o pilar para a estruturação da investigação e essencial para que se elabore uma pesquisa considerada sólida cientificamente. Sua escolha depende da natureza dos problemas delineados na pesquisa (WALLIMAN, 2015).

A realização deste estudo constou de seis estágios os quais são apresentados na Figura 6 para facilitar a visualização de como este estudo foi operacionalizado.

Figura 6 – Desenho de pesquisa



4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO ADOTADO

A realização deste estudo teve o intuito de responder ao problema de pesquisa: ‘*Qual a influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor, na percepção de autoeficácia de servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul?*’

A partir disso, considerando que o objetivo geral deste estudo consiste em analisar da influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor na percepção de Autoeficácia dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul, a abordagem da pesquisa enquadrou-se como quantitativa. Isso porque, quando o objetivo é testar teorias ou prever comportamento futuro de variáveis, os estudiosos mostram uma preferência por ferramentas quantitativas, baseadas em dados obtidos por questionários (MARTIN-ALCÁZAR et al., 2008). Para Cooper e Shindler (2011), os dados quantitativos costumam consistir em respostas de participantes que são codificadas, categorizadas e reduzidas a números, para que esses dados possam ser manipulados por meio de análise estatística.

Em relação ao delineamento da pesquisa, como a presente tese buscou descobrir novas relações referentes às Práticas de Gestão de Talentos, a Percepção do Suporte do Supervisor e a Percepção de Autoeficácia, esta pesquisa se classifica, quanto a sua natureza, como descritiva. Segundo Cooper e Shindler (2011), estudos descritivos servem a uma variedade de objetivos de pesquisa: descrições de fenômenos ou características associadas a uma população-sujeito (o quem, o quê, quando, onde e como de um tópico); estimativas das proporções de uma população que tenha essas características e descoberta de associações entre diferentes variáveis.

A estratégia de pesquisa adotada constou de uma pesquisa *Survey* de corte transversal, sendo que o corte transversal significa que os estudos são feitos uma vez e representam uma fotografia de determinado momento (COOPER, SCHINDLER, 2011). Uma pesquisa de levantamento, como a *survey*, apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população (CRESWELL, 2010). A partir dos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população. Além disso, as pesquisas desse tipo fornecem descrições quantitativas de uma população através do uso de um instrumento predefinido (FREITAS et al., 2000), como é o caso do presente estudo, em que a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado. Segundo Creswell (2010), em uma *survey*, também é necessário especificar as características da população e os procedimentos da amostragem, orientações que

serão desenvolvidas no tópico a seguir. O Quadro 3 apresenta as definições metodológicas da pesquisa, de forma resumida.

Quadro 3 - Definições metodológicas do estudo

Elemento de pesquisa	Classificação	Características
Abordagem	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Atender ao objetivo geral do estudo que consiste em analisar a influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor na percepção de Autoeficácia dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul. - Tradução, adaptação transcultural e validação das questões que serviram de base para a elaboração do instrumento de práticas de gestão de talentos para o setor público; - Atender aos objetivos específicos.
Delineamento/ natureza	Descritiva	- Identificar novas relações referentes à GT, a PSS e a AE;
Estratégia	<i>Survey</i> / pesquisa de levantamento	- Descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, a partir de uma amostra dessa população (CRESWELL, 2010),

Fonte: elaborado pela autora

4.3 COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo desta pesquisa foi composta pelos servidores de Instituições Federais de Ensino Superior, do setor público, denominados Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Para Morse et al. (2002), a amostra deve ser apropriada, composta por participantes que melhor representem ou tenham conhecimento do tópico de pesquisa, o que garante uma saturação eficiente e efetiva de categorias, com dados de ótima qualidade.

Nesse sentido, definiu-se como unidade de amostra, os TAEs atuantes em Universidades Federais do Rio Grande do Sul. Essa amostra foi definida com o objetivo de obter dados que fossem capazes de retratar os aspectos relevantes sobre os construtos abordados nesta tese e que tal levantamento fornecesse embasamento para um futuro diagnóstico na área do ensino superior público, em nível nacional.

O Universo de abrangência desta pesquisa então, corresponde a 8.615 TAEs, conforme retrata o Quadro 4. A quantidade de funcionários da UFSM e da UNIPAMPA (UNIPAMPA, 2021) foram retiradas dos seus websites (UFSM, 2021) e as demais solicitou-se a informação através dos e-mails das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas em 16 de fevereiro de 2021.

Quadro 4 – Universidades participantes da pesquisa

Universidade	Sigla	Cidade	Nº TAEs
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Porto Alegre	219
Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Rio Grande	1130
Universidade Federal de Pelotas	UFPel	Pelotas	1179
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Porto Alegre	2533
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Santa Maria	2653
Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Bagé	901
TOTAL			8615

Fonte: elaborado pela autora com base nos sítios e informações das respectivas Universidades

Neste estudo, utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, tanto no pré-teste, quanto na etapa de aplicação dos questionários para a amostra estipulada. A amostragem não probabilística por conveniência está relacionada à seleção de elementos que

estejam disponíveis e que possam oferecer as informações necessárias (HAIR et al., 2005). De acordo com Marconi e Lakatos (2018) a característica principal das técnicas de amostragem não probabilista é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra. Dito de outro modo, não podem ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico. Nesse estudo a amostra foi dividida de acordo com as etapas qualitativas e quantitativas, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra para o desenvolvimento do PPGTSP

Etapa	Ações/amostra	Objetivo
Qualitativa	Passo 1: a partir da revisão bibliográfica, analisou-se todos os instrumentos empregados em estudos quantitativos sobre Gestão de Talentos.	Identificar as principais instrumentos utilizados para que servissem de base para a elaboração do PPGTSP
	Passo 2: comitê de avaliação formado por quatro pesquisadores bilíngues e especialistas nas áreas de Administração e Educação.	Análise dos indicadores para ajustar ao contexto do serviço público brasileiro, bem como análise das equivalências semântica; idiomática; experiencial e conceitual.
Quantitativa	Passo 3: Pré-teste realizado com 11 indivíduos da população-alvo.	Inicialmente enviado para uma integrante da população-alvo para apontamentos sobre o conteúdo, ortografia e gramática e após correções, enviou-se para mais 10 integrantes, aos quais também se solicitou que apontassem quaisquer erros ou dúvidas.
	Passo 4: fase exploratória com 330 indivíduos da população-alvo.	Validação de itens e dimensões por meio da aplicação da análise fatorial exploratória.
	Passo 5: fase confirmatória com 423 indivíduos da população-alvo.	Validação do modelo por meio de análise fatorial confirmatória.

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao tamanho da amostra, a maioria dos autores estabelecem parâmetros conforme as técnicas que serão utilizadas após a coleta. Hair et al. (2009) propõe como regra geral, que o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um. Já Dancey e Reidy

(2013) propõe que o número de respondentes deve ser 8 (oito) vezes o número de questões, acrescidos de 50 (cinquenta). Sendo assim, considerando as 49 variáveis do questionário do presente estudo, seguindo Hair et al. (2009) seriam consideradas ideais 490 respostas válidas, ou no mínimo 245; enquanto que seguindo Dancey e Reidy (2013), o número de 442 respostas seria o adequado. Outra forma de calcular a amostra seria através do uso da fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Seguindo a fórmula, utilizando-se de um nível de confiança de 95% (Z), um erro amostral de 5% (E), para uma distribuição mais homogênea, ou seja, 80% (p) para nível de aprovação e 20% (q) para nível de reprovação, resultaria em uma amostra de 368 TAEs (SPIEGEL, 1994).

O tamanho da amostra foi superado, já que o número de questionários respondidos foi de 753, que excede as 490 respostas válidas consideradas ideais, de acordo com Hair et al. (2009), assim como as 368 conforme o cálculo da fórmula de Spiegel (1994).

4.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Hair et al. (2005), o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Esta é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, para recolher os dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2018). O presente item apresenta as técnicas de coleta de dados utilizadas, bem como os instrumentos de medida de cada construto teórico do modelo. A apresentação se dará em três etapas, a primeira referente aos instrumentos de coleta de dados, a segunda referente a técnica de coleta de dados e a terceira, referente à tradução, adaptação e validação dos itens que compõem o instrumento.

4.4.1 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, construído a partir de quatro seções, alinhadas aos objetivos propostos na seção introdutória, da presente tese: (I) Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público; (II) Percepção de Suporte do Supervisor; (III) Autoeficácia e (IV) Perfil Sociodemográfico e Profissional; Os itens do questionário referente aos instrumentos utilizados no presente estudo, seções I, II, III e IV foram

avaliados por escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente”.

Ressalta-se que os instrumentos originais de Percepção de Suporte do Supervisor (EISENBERGER et al., 1986) e de Autoeficácia (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995) utilizam escalas de 7 e 4 pontos respectivamente. Porém, em função do questionário final possuir um grande número de alternativas, realizou-se uma adaptação para avaliar todas as escalas com a mesma pontuação. Essa alteração vem ao encontro do proposto por Dalmoro e Vieira (2013), os quais afirmam que em questionários que envolvem um grande número de questões deve-se optar por escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas, evitando-se o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os pesquisados. Ademais, os autores destacam que a escala de cinco pontos se mostra de melhor entendimento e mais rápida de ser respondida do que as demais, além de que os instrumentos comumente utilizados para mensurar GT utilizam esse tipo de escala.

A seguir, serão detalhadas a construção de cada uma das referidas seções.

4.4.1.1 Instrumento de Gestão de Talentos

A área de gestão de pessoas carece de instrumentos para a realização de diagnósticos válidos e precisos (FREITAS; ODELIUS; 2022, p. 1). Diante dessa lacuna, assim como realizado por Freitas e Odelius (2022), ao construírem um instrumento de competências gerenciais para o setor público, elaborou-se o instrumento “Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público (PPGTSP) que tem por objetivo identificar a percepção dos respondentes sobre as práticas de gestão de talentos no setor público. O PPGTSP, criado para mensurar o construto de GT no serviço público, foi desenvolvido a partir de vasta revisão de literatura, incluindo-se os principais fatores aplicados para avaliar Gestão de Talentos. Os indicadores empregues foram adaptados de Mahfoozi et al. (2018), Du Plessis (2010), Jayaraman et al. (2018), Farooq et al. (2016) e Singh (2004), assim como foram criados outros indicadores que considerassem as especificidades do setor público. A tabela completa com as adaptações de cada um dos indicadores, é apresentada no Apêndice A devido a sua extensão, já que foi realizada a tradução, retro- tradução e adaptação transcultural de cada um dos indicadores.

O modelo de Mahfoozi et al. (2018) empregou uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 - discordo totalmente, 5 - concordo totalmente) e todos os itens incluídos foram validados

pela análise fatorial confirmatória, a qual apresentou coeficiente *alfa de cronbach* satisfatório (0,91), demonstrando uma confiabilidade excelente. Além disso, a AFC de segunda ordem também mostrou que o modelo possuía boa validade de construto e era adequado para análises posteriores. O estudo de Du Plessis (2010) e Farooq et al. (2016) utilizaram uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 - discordo totalmente, 5 - concordo totalmente). Jayaraman et al. (2018) não mencionam o tipo de escala, enquanto que Singh (2004) também empregou uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, embora variando de: 'totalmente falso' (1) a 'totalmente verdadeiro' (5).

Du Plessis (2010) apresentou um coeficiente *alfa de cronbach* de 0,965, indicando que o instrumento de Avaliação de Práticas de Talento de IHC é altamente confiável e pode medir consistentemente a percepção de um funcionário sobre as práticas de gestão de talentos da organização. O estudo de Jayaraman et al. (2018) destaca que a confiabilidade dos quatro fatores foi de 0,809, considerada adequada. Os índices de *Alfa de Cronbach* de Farooq et al. (2016) também estavam confortavelmente acima do limite de 0,70, atendendo, portanto, ao requisito de validade. Por último, Singh (2004) também apresentou índices *Alfa de Cronbach* adequados para os instrumentos que tiveram variáveis incluídas no PGTST, que foram de 0,86, para o instrumento de treinamento e 0,91 para o de avaliação de desempenho.

Dessa forma então, o Quadro 5 apresenta o PGTSP inicial, com os indicadores separados em fatores apenas para demonstrar que os indicadores incorporam esses fatores, os quais são baseados nos instrumentos citados anteriormente e que passaram por um processo de tradução e adaptação (item 3.4.3), assim como pela banca de especialistas.

Quadro 5 – Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público

(continua)

Fator	Indicador
Atração de talentos	As vantagens oferecidas ao servidor público garantem à instituição a contratação de pessoas mais talentosas do que os concorrentes.
	A instituição utiliza programas de indicação de servidores para preencher vagas.
	A estabilidade empregatícia é um fator relevante para a atração de talentos.
	A remuneração oferecida atrai pessoas mais talentosas do que as instituições concorrentes.
Identificação de talentos	A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão.
	A instituição avalia o desempenho dos servidores.
	A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.
	Meu chefe está ciente do meu nível de desempenho.
	Os servidores mais talentosos são indicados aos cargos de direção.
	Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.
Avaliação de talentos	Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.
	Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.
	A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.
	O sistema de avaliação da instituição tem influência no comportamento dos servidores.
	O estágio probatório tem influência no comportamento dos servidores.
	A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.
	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.
Desenvolvimento de talentos	A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.
	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.
	A comunicação com os servidores é efetiva.
	A instituição promove desenvolvimento apenas de indivíduos talentosos.
	Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.
	O desempenho dos servidores é medido com base em resultados quantificáveis.

Quadro 5 - Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público

(conclusão)

Treinamento de competências	As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.
	As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores.
	O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.
	Há programas de treinamento formal para capacitar os novos servidores.
	Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.
Retenção de talentos	Mantenho um relacionamento adequado com meus colegas na instituição.
	Mantenho um relacionamento adequado com meu chefe na instituição.
	A instituição apoia um estilo de vida equilibrado (entre trabalho e vida pessoal).
	A instituição disponibiliza recursos, tempo e materiais que necessito para realizar minhas tarefas.
	A instituição oferece um pacote de remuneração competitivo (salário-base mais benefícios, subsídios ou remuneração variável).

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

4.4.1.2 Escala de Percepção de Suporte do Supervisor

Para medir o construto de Percepção de Suporte do Supervisor o instrumento utilizado foi a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), construída e validada por Eisenberger et al. (1986) e adaptada ao Brasil por Siqueira e Gomid Júnior (2008). Em sua forma original, o instrumento é composto por 36 itens, sendo dividido metade em itens positivos e metade em itens negativos, os quais foram avaliados por uma escala de sete pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente). Siqueira (1995), adaptou o instrumento de Eisenberger et al. (1986) às características culturais brasileiras baseada em uma amostra de 287 trabalhadores, os quais indicaram, o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação.

A partir dos procedimentos aplicados à adaptação da EPSO restaram 9 itens, em que seis são positivos e três negativos, com índice de precisão (*alfa de Cronbach*) de 0,86, que embora seja menor que o do instrumento original (0,97), mantém um índice de confiabilidade satisfatório, ou seja, uma confiabilidade muito boa. Considerando que essa escala completa possui itens que exigem análise reversa (3 itens), que não coadunam com o contexto do estudo - serviço público (por exemplo: ‘O meu chefe preocupa-se mais com seus lucros do que comigo’), optou-se por utilizar a versão reduzida. A versão reduzida da EPSO possui seis itens

positivos, a qual também detém confiabilidade de 0,86, valor igual ao da escala completa com nove itens. Importante ressaltar que a opção por utilizar a versão reduzida da escala é indicada para pesquisas mais amplas, que envolvam muitos aspectos sendo avaliados, de forma a reduzir o tamanho do questionário, mas sem apresentar prejuízo da precisão e validade da medida (BASTOS; AGUIAR, 2015).

A EPSO tem por objetivo avaliar a percepção do funcionário sobre a extensão em que a organização se preocupa com a promoção de seu bem-estar (SIQUEIRA; GOMID JÚNIOR; 2008). A utilização da EPSO para a mensuração da Percepção de Suporte do Supervisor é amplamente utilizada por pesquisadores da temática, conforme exposto no Quadro 2 exposto no referencial teórico, o que possibilita sua utilização no escopo da presente tese. Há que se considerar também, que os autores costumam adaptar tal escala utilizando a palavra ‘supervisor’ no lugar de ‘organização’. Recurso esse também utilizado no contexto brasileiro, conforme já mencionado no referencial teórico, por Meleiro (2005), ao aplicar a EPSO de Siqueira (1995), para avaliar a Percepção de Suporte do Supervisor.

Destaca-se que o presente também adotou tal recurso, embora ao invés de utilizar a palavra ‘supervisor’, foi utilizada a palavra ‘chefe’, tendo em vista que no contexto do serviço público essa é a denominação utilizada para designar o superior imediato, sejam os chefes de Núcleo/ Setor, os coordenadores, os diretores, os pró-reitores e até o vice-reitor e reitor. Exibe-se o instrumento utilizado no Quadro 6, enquanto que o original pode ser visualizado no Anexo B.

Quadro 6 – Escala de Percepção de Suporte do Supervisor (EPSS)

É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema.
O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.
O meu chefe estaria disposto a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
O meu chefe está pronto a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
O meu chefe preocupa-se com minha satisfação no trabalho
O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

Fonte: adaptado de Siqueira e Gomid Júnior (2008).

4.4.1.3 Escala de Autoeficácia

Optou-se por um instrumento adaptado e validado para a realidade brasileira por Leme et al. (2013), a Escala de Autoeficácia Geral (EAEG) (*The General Self-Efficacy Scale*) de autoria de Schwarzer e Jerusalem (1995). A escala de Autoeficácia Geral, de acordo com Schwarzer e Jerusalem (1995), é baseada no conceito de expectativa de autoeficácia, formulada por Bandura em 1977. Uma comparação da EAEG em 23 países mostra uma confiabilidade geralmente boa a excelente, que produz consistências internas com alfa entre 0,76 e 0,90 (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995). Leme et al. (2013) avaliaram a validade de construto (fatorial, convergente e discriminante), consistência interna e invariância transcultural da versão em português da EAEG de Coimbra e Fontaine (1999). Sua amostra consistiu em 477 adolescentes brasileiros e a escala apresentou coeficiente de consistência interna satisfatório (0,83), garantindo a confiabilidade do instrumento, considerada muito boa pela classificação de Hair et al. (2005).

A EAEG original, de Schwarzer e Jerusalem (1995) é composta por 10 itens, e foi avaliada com escala do tipo *Likert* de 4 pontos variando de 1 (Discordo Totalmente) a 4 (Concordo Totalmente). Leme et al. (2013) adotaram a mesma escala de 4 pontos, mas no presente estudo pretende-se utilizar uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, embora com a mesma variação dos autores mencionados. Tal alteração segue Dalmoro e Vieira (2013), os quais ao avaliarem escalas do tipo *Likert* identificaram que a escala de três pontos é menos confiável e tem menor capacidade de demonstrar com precisão a opinião do entrevistado. Além disso, seus resultados comprovaram que a escala de cinco pontos teve, em média, a mesma precisão e mostrou-se mais fácil e mais veloz no uso que a escala de sete pontos. Outro fator relevante, também comprovado por Dalmoro e Vieira (2013), é que a utilização do ponto neutro é defendida por ser uma opção que deixa o respondente mais à vontade no momento de expressar sua opinião, o que não acontece em escalas que sejam de número de pontos 'par'.

De acordo com Leme et al. (2013), os 10 itens medem até que ponto alguém atribui a solução bem-sucedida de situações difíceis à própria competência - isto é, até que ponto alguém acredita que o próprio comportamento pode influenciar positivamente ou dominar o resultado de uma situação desconhecida/difícil. Ao utilizar tal escala, Leme et al. (2013) redigiram os itens originais 4, 6 e 7 de forma negativa, a fim de reduzir o viés da desejabilidade social. A partir da AFC, os índices apresentaram bom ajuste, indicando a validade fatorial do modelo. Além disso, as validades convergente e discriminante também se mostraram adequadas (LEME et al., 2013)

A partir disso, a Escala de Autoeficácia Geral aplicada na presente tese, conta com 10 itens e apresenta-se no Quadro 7, enquanto que o instrumento original se localiza no Anexo C.

Quadro 7 – Escala de Autoeficácia Geral (EAEG)

Quando tenho algum problema, geralmente encontro várias soluções
Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações.
Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa.
Quando passo por dificuldade, não consigo pensar numa maneira de ultrapassá-las
Se tentar o suficiente, consigo resolver mesmo os problemas mais difíceis.
Por mais que me esforce, não consigo resolver a maioria dos meus problemas.
Não tenho certeza se conseguiria lidar bem com um acontecimento que não estava esperando.
Aconteça o que acontecer, acredito que serei capaz de lidar com a situação.
É fácil para mim manter meus objetivos e minhas metas.
Mesmo quando alguém me confronta, consigo arranjar uma maneira de conseguir aquilo que quero.

Fonte: adaptado de Schwarzer et al. (1997)

Além das variáveis indicadoras dos construtos a serem mensurados, foram adicionadas no instrumento de coleta de dados, variáveis de Perfil sociodemográficas e profissionais, incluindo questões referentes à Pandemia do COVID-19, contexto em que ocorreu o estudo, conforme demonstra o Quadro 8. Nas variáveis de perfil sociodemográficos foram questionados: gênero, idade, estado civil, grau de instrução; quanto às variáveis de Perfil profissional foram questionados: tempo de serviço, nível de cargo ocupado, função de chefia/cargo de direção. Nas variáveis sobre o COVID-19 questionou-se sobre o suporte da chefia e da gestão durante a pandemia, bem como sua interferência sobre a rotina de trabalho.

Quadro 8 – Variáveis Perfil Sociodemográfico e Profissional

(continua)

Perfil	Variáveis
Sociodemográfico	Gênero
	Idade
	Estado civil
	Grau de Instrução

(conclusão)

Perfil	Variáveis
Sociodemográfico	Interferência da Pandemia COVID-19 na rotina de trabalho
	Suporte da chefia imediata durante a Pandemia COVID-19
	Suporte da gestão Pandemia COVID-19
Profissional	Tempo de serviço
	Nível de Cargo Ocupado
	Função de chefia/cargo de direção

Fonte: elaborado pela autora

4.4.2 Tradução e Adaptação Transcultural do Instrumento de GT

Este item teve como objetivo a tradução e adaptação das questões que serviram de base para a elaboração Instrumento de percepção de práticas de gestão de talentos para o setor público da presente tese, o qual foi criado inicialmente, com as mesmas dimensões utilizadas em Mahfoozi et al. (2018) e com os principais fatores utilizados em outros instrumentos para avaliar a gestão de talentos a partir de vasta revisão teórica. A Figura 7 representa as etapas desenvolvidas no decorrer do processo e os itens seguintes apresentam cada etapa detalhadamente seguindo a proposta de Pasquali (2010) e Beaton et al. (2000).

3.4.2.1 Procedimento de tradução das versões originais

O primeiro passo para a elaboração do instrumento foi a tradução, o que Pasquali (2010) sugere que se faça de forma tradicional e reversa. A tradução tradicional do instrumento (em inglês) para a língua alvo (português do Brasil), deve ser feita por dois profissionais, independentes, fluentes na língua inglesa, tendo como língua mãe o português.

Conforme sugerem Beaton et al. (2000), um dos tradutores deve ser informado dos objetivos e conceitos subjacente ao estudo e o outro tradutor não deve ser informado sobre os conceitos estudados na referida pesquisa, e também não deve possuir conhecimentos especializados sobre o assunto (tradutor ingênuo) (BEATON et al., 2000).

Figura 7 – Etapas da Tradução, Adaptação Transcultural e Validação do instrumento de Gestão de Talentos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Pasquali (2010) e Beaton et al. (2000).

Para a tradução reversa, foi realizada uma tradução independente das questões utilizadas no instrumento para o idioma do estudo. Posteriormente, a versão traduzida deve ser retraduzida para o idioma original por bilíngues que não participaram da primeira etapa e que não conhecem o instrumento (às cegas) (PASQUALI, 2010, p. 508).

3.4.2.2 Consolidação da versão preliminar do instrumento

A etapa síntese teve início a partir do término das traduções. As traduções devem ser comparadas ao instrumento original para identificar possíveis ajustes, conforme recomendações de Beaton et al. (2000).

Após os ajustes, a primeira versão deve ser retrotraduzida ao inglês por um tradutor nativo (que possui o inglês como língua mãe), que desconhece os objetivos iniciais do estudo e a versão original, gerando a segunda versão. Beaton et al. (2000) sugerem a realização da retrotradução por dois profissionais.

Após esse processo, seguindo as orientações de Pasquali (2010), iniciou-se a consolidação da versão preliminar, realizada por um comitê de avaliação, formado por quatro

pesquisadores bilíngues e especialistas nas áreas de Administração e Educação que avaliaram a segunda versão e os instrumentos originais.

3.4.2.3 Pré-Teste

Conforme Beaton et al. (2000), o estágio final do processo de adaptação é o pré-teste. Este teste de campo do novo questionário busca usar a versão preliminar em participantes da pesquisa. Cada participante completa o questionário e é entrevistado para sondar o que ele ou ela pensa que significava cada item do questionário e a resposta escolhida. Tanto o significado dos itens quanto as respostas são explorados. Isso garante que a versão adaptada ainda retenha sua equivalência em uma situação aplicada. Beaton et al. (2000), mencionam que após o processo de tradução e adaptação é altamente recomendável que se realizem os testes para analisar a validade de construção, confiabilidade ou padrões de resposta ao item, fatores que serão demonstrados na seção Estratégia de Análise de Dados, tendo em vista que os demais instrumentos também devem ser avaliados.

3.4.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com a população-alvo deste estudo. Para tal foram utilizados questionários auto administrados, ou seja, que podem ser respondidos sem a presença do pesquisador, por meio de perguntas fechadas. O respondente pode escolher entre um número determinado de respostas, com a utilização da escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente).

Inicialmente, foi realizado contato com as Pró-reitorias de Gestão de Pessoas de cada uma das universidades para verificar se elas mesmas poderiam encaminhar os questionários aos seus funcionários ou se disponibilizariam o e-mail de cada um, para o envio através do aplicativo *Google forms*. Todas as universidades enviaram a pesquisa diretamente aos seus respectivos funcionários através de e-mail. Os questionários foram enviados com uma carta-convite esclarecendo os objetivos do estudo (Apêndice C), bem como do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Somente após o ‘aceite’ em participar da pesquisa, é que as questões eram disponibilizadas para serem respondidas.

O instrumento aplicado nesta pesquisa foi a união dos itens que compõem cada um, conforme Apêndice C, totalizando 59 questões, subdividas em 4 blocos. O período que ocorreu

a coleta de dados foi de 15 de março de 2022 à 15 de agosto de 2022. Entretanto esse não foi o período disponibilizado para cada uma das universidades, visto que a disponibilização ocorria conforme as universidades autorizavam, após aprovação do projeto pelo respectivo comitê de ética na plataforma Brasil. Assim, manteve-se o mesmo tempo de disponibilidade para cada universidade, mas não necessariamente ocorreu no mesmo período.

Após concluída a coleta de dados, obteve-se um total de 753 questionários respondidos. Em seguida, foi realizado o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou ‘nuvem’. O Quadro 9 apresenta a estrutura do questionário.

Quadro 9 - Estrutura do Questionário

Blocos	Variáveis	Número de Questões
I	Instrumento de Percepção de Práticas de Gestão de Talentos para o Setor Público (PPGTSP)	33
II	Escala de Percepção de suporte do Supervisor (EPSS)	6
III	Escala de Autoeficácia Geral (EAEG)	10
IV	Perfil Sociodemográfico e profissional	10

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados via questionário foram organizados, codificados e transformados através do *software* Microsoft Excel, onde realizou-se um pré-tratamento do banco de dados, no sentido de detectar dados faltantes, outliers e/ou erros de digitação. Após essa etapa, os dados foram processados através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

A partir da base inserida, foram realizadas as medidas de estatística descritiva, as quais são usadas para caracterizar o centro, a dispersão e a forma das distribuições e são úteis como ferramentas preliminares para a descrição de dados (COOPER; SCHINDLER, 2011). Utilizou-se como medida de tendência central a média e como medida de variabilidade o desvio padrão.

Partiu-se, então, para as Análises Fatoriais, garantindo-se primeiramente que as variáveis (indicadores) selecionadas para representar e mensurar o conceito o fazem de maneira precisa e coerente. A precisão está associada ao termo validade, enquanto que a coerência está ligada ao termo confiabilidade (HAIR et al., 2005).

Como os instrumentos de PSS e AE já foram validados no Brasil, não houve necessidade de verificação da adequação do instrumento à amostra, isso foi realizado apenas para PPGTSP, onde aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) no intuito de verificar a confiabilidade da escala e a necessidade de exclusão de variáveis que não estivessem contribuindo para a explicação da mesma. Segundo Hair et al. (2009), a AFE explora os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados. Além disso, todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial. Os autores destacam também que para realizar a AFE o menor tamanho absoluto de amostra deve ser de 50 observações, ou pelo menos cinco variáveis para cada fator proposto e melhor ainda se forem 10. Além disso, o pesquisador deve garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial (HAIR et al., 2009).

A AFE foi analisada através do software *Factor* versão 12.02.01 (FERRANDO; LORENZO-SEVA, 2017), o qual possibilita verificar se o modelo é unidimensional. A dimensionalidade do PPGTSP foi avaliada através dos Índices de unidimensionalidade (FERRANDO; LORENZO-SEVA, 2018). Gerbing e Anderson (1988) afirmam que a escala é unidimensional quando um conjunto de indicadores possui apenas um fator latente. Já Garver e Mentzer (1999), acreditam que a unidimensionalidade indica o grau em que um conjunto de itens representa apenas um construto. Os índices de Congruência Unidimensional (UniCo), Congruência Unidimensional do Item (I-UniCo), Variância Comum Explicada (ECV), Variância Comum Explicada do Item (I-ECV), média das Cargas Residuais Absolutas do Item (MIREAL) e Absoluta Residual do Item. As cargas (I-REAL) foram utilizadas para avaliar a possibilidade de unidimensionalidade da escala. Para que a escala seja considerada unidimensional, a Congruência Unidimensional deve apresentar valores acima de 0,950; a Variação Comum Explicada, maiores que 0,850 e a Média das Cargas Residuais Absolutas do Item, valores menores que 0,300 (FERRANDO; LORENZO-SEVA, 2018).

Os testes foram realizados utilizando-se uma matriz de correlação policórica com o método robusto de extração de fator de mínimos quadrados ponderado diagonalmente e rotação robusta *promin* (LORENZO-SEVA; FERRANDO, 2019). A correlação policórica é recomendada quando as distribuições univariadas de itens ordinais são assimétricas ou com excesso de curtose (LORENZO-SEVA; FERRANDO, 2019). A estimação do número de fatores foi executada por meio da Implementação Ótima da Análise Paralela (PA) (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011). Para aumentar a precisão do método, foi

considerado o intervalo de confiança de 95% para autovalores aleatórios (CRAWFORD et al., 2010).

Para a determinação da confiabilidade, isto é, a extensão em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR et al., 2009), foram utilizados o *Alpha de Cronbach* e o cálculo do ômega de McDonald (MCDONALD, 1999), para os quais valores iguais ou superiores a 0,7 foram considerados adequados (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON, 2014). O ômega pode ser interpretado como o “quadrado da correlação entre a pontuação da escala e a variável latente comum a todos os indicadores do universo infinito de indicadores dos quais os indicadores de escala são um subconjunto” (MCDONALD, 1999, pg 89). De acordo com Hair et al. (2005) um nível aceitável de confiabilidade indica que os pesquisados responderam às perguntas de maneira coerente, no qual uma variação $<0,6$ indica uma baixa intensidade de associação, $0,6$ a $<0,7$ moderada, $0,7$ a $<0,8$ boa, $0,8$ a $<0,9$ muito boa e $0,9$ excelente.

Foram realizados ainda, os testes de esfericidade de Bartlett e o *Kaiser Meyer Olkin* (KMO), considerando como referência para a esfericidade de Bartlett valor inferior ou igual a 0,05 (HAIR et al., 2009) e de KMO: acima de 0,7 (regular); 0,8 (bom) e 0,9 (muito bom) (KAISER, 1974).

Para identificar as variáveis que deveriam ser mantidas na análise fatorial, foi utilizada a Medida de Adequação da Amostragem (MSA normalizada), cujos valores abaixo de 0,50 sugerem que o item não mede o mesmo domínio que os demais itens do modelo e, portanto, devem ser removidos. Dessa forma, devem permanecer no modelo os itens com valores superiores a 0,50 no intervalo de confiança de 95% (LORENZO; FERRANDO, 2021).

Avaliou-se ainda, o índice de replicabilidade fatorial ou índice H, o qual calcula quão bem um conjunto de itens representa um fator comum. É limitado entre 0 e 1 e se aproxima da unidade como a magnitude das cargas fatoriais e/ou o número de itens aumentam (HANCOCK; MUELLER, 2000). Valores elevados de H ($>0,80$) sugerem uma variável latente bem definida, que é mais provável de ser estável entre os estudos, enquanto valores baixos de H sugerem uma variável latente mal definida, que provavelmente mudará entre os estudos. H-Latente avalia quão bem o fator pode ser identificado pelas variáveis de resposta latente contínua que fundamentam as pontuações dos itens observados, enquanto H-Observado avalia quão bem ele pode ser identificado a partir das pontuações dos itens observados (HANCOCK; MUELLER, 2000). A Tabela 2 resume os valores de referência.

Tabela 2 – Valores de referência dos testes AFE

Testes		Valores de referência	
<i>Alfa de cronbach</i>		$\geq 0,07$	
Ômega		$\geq 0,07$	
Kaiser Meyer Olkin		$> 0,7$ (regular); $> 0,8$ (bom) e $> 0,9$ (muito bom)	
Esfericidade de Bartlett		$\leq 0,05$	
MAS		$\geq 0,50$	
Índices de unidimensionalidade	UniCo	$> 0,950$	
	ECV	$> 0,850$	
	MIREAL	$< 0,300$	
Índice de replicabilidade – H		$> 0,80$	

Fonte: elaborado pela autora com base em Hair et al. (2014); Hair et al. (2009); Kaiser (1974); Ferrando e Lorenzo-Seva (2018); Hancock e Mueller (2000).

Decorrida a AFE, com o objetivo de validar os construtos investigados e o Modelo integrado, seguiu-se para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Modelagem de Equações estruturais (MEE). Segundo Hair et al. (2009), a AFC é uma maneira de testar, o quão bem, variáveis medidas representam um número menor de construtos. Com a AFC, o pesquisador deve especificar o número de fatores que existem dentro de um conjunto de variáveis e sobre qual fator cada variável irá carregar elevadamente antes que resultados possam ser computados. Para os autores, AFC é usada para fornecer um teste confirmatório da teoria de mensuração. De acordo com Byrne (2010, p. 6) “com base no conhecimento da teoria, pesquisa empírica, ou ambos, a AFC postula relações entre as medidas observadas e os fatores subjacentes a priori e, em seguida, testa essa estrutura hipotética estatisticamente”.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi realizada em um módulo adicional do SPSS, especialmente usado para esse fim – AMOS (análise de estruturas de um momento). MEE é uma combinação de modelos de medição (modelos de análise fatorial confirmatória) e modelos estruturais (modelos de caminho) (AMINI; ALIMOHAMMADLOU, 2021). Segundo Hair et al. (2009) é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Fazendo isso, ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla. Tais equações descrevem todas as relações entre construtos (as variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise. A MEE é uma metodologia estatística que adota uma abordagem confirmatória (ou seja, teste de hipóteses) para a análise de uma teoria estrutural relacionada a algum fenômeno (BYRNE, 2010). Ela representa um método multivariado abrangente

pertencente a família de regressão multivariada; tecnicamente falando, a MEE é uma versão estendida da estrutura linear geral que é usada para explicar as relações das variáveis observadas e latentes (AMINI; ALIMOHAMMADLOU, 2021).

Segundo Li (2012), combinando os resultados dos índices de ajuste obtidos do modelo de medição e do modelo estrutural, pode-se observar se os dados da amostra suportam o modelo conceitual. Os modelos de análise fatorial servem aos pesquisadores sociais de duas maneiras: primeiro - eles fornecem algumas evidências para avaliar a validade das escalas formuladas pelos pesquisadores, examinando-as de acordo com dados empíricos. Portanto, um dos objetivos importantes de empregar tais modelos é construir escalas padronizadas empiricamente testadas. Segundo - os modelos de análise fatorial funcionam como parte dos MEEs (conhecidos como modelos de medição) e definem como medir uma variável latente (oculta) por meio de duas ou mais variáveis observadas (AMINI; ALIMOHAMMADLOU, 2021). Por fim, a MEE evidencia qual variável independente afeta qual variável dependente ou quais variáveis estão correlacionadas umas com as outras.

Na MEE deve-se atentar para o tamanho da amostra, dado que é crucial para a correta estimação e interpretação dos resultados (HAIR et al., 2009). Conforme já citado no item 3.3, segundo Hair et al. (2009) seriam consideradas ideais 490 respostas válidas, ou seja, uma proporção de 10 respondentes por parâmetro (10:1). Mas, segundo o autor, quando os dados violam a suposição de normalidade, faz-se necessário aumentar a proporção para 15 respondentes por parâmetro (15:1). Com isso, a amostra de 753 questionários supera o valor amostral de 735 necessários para evitar problemas referentes ao tamanho amostral.

Na sequência, prosseguiu-se com a elaboração dos modelos de mensuração e estrutural, onde foram determinados o tipo de matriz de entrada, os critérios para estimação de parâmetros e o processo de estimação a ser utilizado. A matriz de entrada empregue neste estudo foi a matriz de covariância, a qual é recomendada por Hair et al. (2009), em detrimento da matriz de correlação, visto que oferecem ao pesquisador uma flexibilidade muito maior, devido ao conteúdo de informação relativamente maior que elas contêm. De acordo com os autores, as correlações não têm qualquer vantagem real sobre os resultados padronizados obtidos com o uso de covariâncias, além das covariâncias terem vantagens distintas em termos de suas propriedades estatísticas versus correlações.

A partir da especificação do modelo, definiu-se como o modelo seria estimado, ou nas palavras de Hair et al. (2009), qual algoritmo matemático seria utilizado para identificar estimativas para cada parâmetro livre. Segundo os autores, as primeiras tentativas de estimação foram realizadas com mínimos quadrados ordinários (MQO), que foram superadas pela

estimação de máxima verossimilhança (EMV), que é mais eficiente e sem vieses quando a suposição de normalidade multivariada é atendida. Surgiram outras alternativas para tentar superar a sensibilidade potencial da EMV para a não-normalidade: métodos como os mínimos quadrados ponderados (WLS), mínimos quadrados generalizados (MQG), e estimação assintoticamente livre de distribuição (ALD). A ALD inclusive recebeu bastante atenção por contornar o problema da não-normalidade da EMV, mas ela tem como desvantagem o tamanho amostral exigido (em torno de 1000). Então a EMV se tornou a técnica mais amplamente empregada na maioria dos programas MEE (CHOU; BENTLER, 1995; SCHUMAKER; LOMAX, 1996; HAIR et al., 2009; KLINE, 2011) e tem se mostrado bastante robusta diante de violações da suposição de normalidade, além de ter apresentado resultados confiáveis quando comparada com outras técnicas (HAIR et. al., 2009).

A seguir, avaliou-se a identificação do modelo estrutural. Na prática, “para se obter um modelo identificado, entendido como aquele que apresenta graus de liberdade suficientes para estimar os parâmetros desconhecidos, é necessário que cada construto seja formado por três ou mais indicadores” (POTRICH, 2016, p. 118). Na sequência, realizou-se o processo de ajuste do modelo, cuja tarefa principal é determinar a qualidade do ajuste entre o modelo hipotético e os dados da amostra, ou seja, testa-se o modelo definido com os dados da amostra (BYRNE, 2010).

A qualidade de ajuste compõe as medidas para avaliar a validade de construto, juntamente com as Validades Convergente e Discriminante. A validade tange a “extensão em que uma medida ou um conjunto de medidas representa corretamente o conceito do estudo – o grau em que se está livre de qualquer erro sistemático ou não-aleatório” (HAIR et al., 2009, p. 22). Refere-se à extensão na qual as medidas definem um determinado construto (CHURCHILL, 1979).

O teste para determinar a qualidade de ajuste, conforme Joreskog (1993), inclui um cenário que ele denominou estritamente confirmatório da estrutura estratégica geral para testar modelos de equações estruturais. A partir dos resultados desse teste, o pesquisador rejeita ou não o modelo. Nesse sentido, Byrne (2010) menciona que se a qualidade do ajuste for adequada, o modelo defende a plausibilidade das relações postuladas entre as variáveis; se for inadequada, a sustentabilidade de tais relações é rejeitada. O procedimento de teste do modelo, cuja função é determinar a qualidade do ajuste entre o modelo hipotético e os dados da amostra, se dá a partir da análise de diversos índices de ajustamento.

Sobre eles, Hair et al. (2009) cita os Índices de ajuste de parcimônia, que representam o grau de ajuste de modelo por coeficiente estimado; os Índices de ajuste incremental, os quais

avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo de referência alternativo e a Medida de ajuste absoluto, medida de ajuste geral para os modelos estrutural e de mensuração coletivamente, sem comparar com nenhum outro modelo. Embora os estudiosos não tenham chegado a um consenso sobre quais são os indicadores mais adequados (BENTLER et al., 2001), a grande maioria dos usuários de LISREL (um dos pacotes de software mais robustos para Modelagem de Equações Estruturais) indicam o RMSEA, AGFI, RMSR e o qui-quadrado dividido por graus de liberdade do modelo como os indicadores mais robustos de ajuste absoluto, enquanto NFI, CFI e GFI seriam os índices mais importantes para o ajuste incremental. A seguir os índices são descritos com mais detalhes e o Quadro 10 demonstra um breve resumo dos mesmos.

- X^2 (*chi-square*) ou *CMIN (minimum discrepancy)*: permite avaliar a significância das diferenças entre a matriz observada (Σ) e a matriz estimada ($\Sigma\Theta$) a partir do teste da hipótese $H_0: \Sigma = \Sigma\Theta$ (HAIR et al., 2009). Um X^2 significativo (rejeição de H_0) indica que as matrizes observada e estimada são diferentes, enquanto que um X^2 não significativo (aceite de H_0) indica que as duas matrizes não são estatisticamente diferentes. A hipótese nula (H_0) postula que a especificação das cargas fatoriais, variâncias e covariâncias fatoriais e variâncias de erro para o modelo em estudo são válidas; o teste X^2 testa simultaneamente até que ponto essa especificação é verdadeira (BYRNE, 2010). Assim, quanto maior a probabilidade associada a X^2 , mais próximo será o ajuste entre o modelo hipotético (sob H_0) e o ajuste perfeito (BOLLEN, 1989). Ou seja, o modelo é adequado quando X^2 não é significativo, indicando que os dados se ajustam ao modelo.
- X^2/GL (*degrees of freedom*): Um dos problemas apresentados pelo X^2 refere-se a sua sensibilidade ao tamanho amostral (HAIR et. al., 2009), visto que seu valor é encontrado a partir da fórmula $(N-1) F_{min}$ (tamanho da amostra menos 1, multiplicado pela função de ajuste mínimo) (BOLLEN, 1989). De acordo com Byrne (2010), para resolver essa limitação, os pesquisadores se concentraram em desenvolver uma série de índices de qualidade de ajuste, os quais são normalmente usados como complementos da estatística X^2 . Uma das primeiras estatísticas de ajuste para resolver esse problema foi a razão $X^2/\text{graus de liberdade}$ ou *CMIN/DF* (WHEATON; MUTHÉN; ALWIN; SUMMERS, 1977). Sobre os valores adequados para essa estatística, Hair et al. (2009) consideram que valores menores que cinco são aceitáveis e Hooper, Coughlan e Mullen (2008) afirmam que as recomendações variam de menores que cinco até menores que dois.

- RMSEA (*root mean square error of approximation*): de acordo com Byrne (2010), o RMSEA leva em consideração o erro de aproximação na população e questiona “Quão bem o modelo, com valores de parâmetros desconhecidos, mas escolhidos de forma otimizada, se ajustaria à matriz de covariância da população se estivesse disponível?” (BROWNE; CUDECK, 1993, p. 137). Essa discrepância medida é expressa por grau de liberdade, tornando-a sensível ao número de parâmetros estimados no modelo (ou seja, a complexidade do modelo); valores menores que 0,05 indicam um bom ajuste, e valores tão altos quanto 0,08 representam erros razoáveis de aproximação na população (BROWNE; CUDECK, 1993). Hu e Bentler (1999) sugerem valores menores que 0,06, enquanto que Hair et al. (2009, p. 573) mencionam valores menores que 0,07 com CFI maior ou igual a 0,90, para amostras maiores que 250 casos. O AMOS relata um intervalo de 90% em torno do valor de RMSEA para avaliar a precisão das estimativas de RMSEA (BYRNE, 2010).
- GFI (*Goodness-of-Fit Index*): é uma medida da quantidade relativa de variância da matriz de covariância da amostra, que é conjuntamente explicada pela matriz de covariância da população (BYRNE, 2010). Seus valores podem variar de 0 a 1, sendo os maiores que 0,90 para alguns autores e 0,95 para outros, os valores considerados como um modelo ajustado (HAIR et al., 2009). Para Amato; Vinzi e Tenenhaus (2004), o 1 indica um modelo perfeitamente ajustado.
- NFI (*Normed Fit Index*): são baseados na comparação do modelo hipotético com algum padrão. Esse padrão representa um modelo de linha de base (normalmente, a independência ou o modelo nulo) (BYRNE, 2010). Em outras palavras, indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto é melhor que o ajuste do modelo nulo. Se o NFI for igual a 0,80, por exemplo, significa que o ajuste do modelo do pesquisador é 80% melhor que o modelo nulo estimado com a mesma amostra (KLINE, 2011). Valores maiores que 0,90 foram originalmente considerados representativos de um modelo bem ajustado (BENTLER, 1992), mas um valor de corte revisado próximo a 0,95 foi recomendado (HU; BENTLER, 1999; HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008; BYRNE, 2010). De acordo com Hair et al. (2009) não há um valor absoluto definido como aceitável, no entanto, recomenda-se valores superiores a 0,90.
- CFI (*Comparative Fit Index*): também derivado da comparação de um modelo hipotético com o modelo de independência (ou nulo). Proposto por Bentler (1990) ao revisar o NFI que havia mostrado uma tendência a subestimar o ajuste em amostras

pequenas (BYRNE, 2010). Valores maiores que 0,90 foram originalmente considerados representativos de um modelo bem ajustado (BENTLER, 1992), assim como é aceito para amostras maiores que 250 casos com mais de 30 variáveis. Um valor de corte revisado próximo a 0,95 também foi recomendado (HU; BENTLER, 1999).

- TLI (*Tucker-Lewis Index*): antecede o CFI e é conceitualmente semelhante, no sentido de que também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência (HAIR et al., 2009). Seu valor pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1. No entanto, tipicamente, modelos com bom ajuste têm valores que se aproximam de 1, e valores maiores sugerem um ajuste melhor do que o modelo com valor menor (HAIR et al., 2009). Hu e Bentler (1999) mencionam valores próximos a 0,95 (para amostras grandes) como indicativos de bom ajuste enquanto para Byrne (2009) o valor seria maior que 0,95. Assim como maior que 0,90 também é aceito para amostras maiores que 250 casos com mais de 30 variáveis (HAIR et al., pg. 573)
- RMSR (*Root Mean Square Residual*): O RMR padronizado representa o valor médio de todos os resíduos padronizados e varia de 0 a 1; em um modelo bem ajustado, esse valor será pequeno (digamos, 0,05 ou menos) (BYRNE, 2010). Valores pequenos indicam que os resíduos do modelo teórico são refletidos nos dados da amostra e quando assume valor zero, ou seja, quando não há resíduos, diz-se que o ajuste do modelo é perfeito (KLINE, 2011), mas são aceitáveis valores inferiores a 0,10 (KLINE (2015)). Um valor de 0,08 ou menos também é aceitável quando se têm um CFI maior que 0,92 (HAIR et al., pg. 573). O quadro 10 apresenta um resumo dos indicadores de ajuste utilizados.

Quadro 10 – Indicadores de ajuste dos modelos estruturais

(continua)

Indicador		Descrição	Valor de referência
X^2 ou CMIN	Qui-quadrado /discrepância mínima	Indica a discrepância entre o modelo proposto pelo pesquisador e o modelo sugerido pelos dados da amostra.	$p > 0,05$
X^2/GL	Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade	Como o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, sua análise somente faz sentido quando os graus de liberdade são considerados.	Entre 1 e 3 - bom ajuste. Até 5 - ajuste razoável

(conclusão)

Indicador		Descrição	Valor de referência
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of approximation</i>)	Raiz do erro quadrático médio de aproximação	Mostra o ajuste do modelo à matriz de covariância da amostra, levando em consideração os graus de liberdade.	$\leq 0,06$ ou $\leq 0,07$ (com CFI $\geq 0,90$)
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	Índice de ajuste absoluto	Comparação dos quadrados dos resíduos do modelo proposto versus o modelo sugerido pela Amostra.	$\geq 0,95$
NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	Índice de ajuste normalizado	Mostra, se e em que medida, a qualidade de ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo base.	$\geq 0,95$
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	Índice de ajuste comparativo	Mostra, se e em que medida, a qualidade do ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo de base.	$\geq 0,95$ $> 0,90$ (amostra > 250 e + que 30 variáveis)
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	Índice de Tucker-Lewis	Envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência	$\geq 0,95$ $> 0,90$ (amostra > 250 e + que 30 variáveis)
RMSR (<i>Root Mean Square Residual</i>)	Erro médio quadrático residual	Representa a diferença média entre os resíduos da matriz de covariância implicada no modelo teórico e a matriz de covariância dos dados da amostra.	$\leq 0,05$ (ajuste perfeito) ou $\leq 0,08$ (com CFI $\geq 0,90$)

Fonte: elaborado pela autora com base em Malhotra, Lopes e Veiga (2014, p. 35); Hair et al. (2009); Hu e Bentler (1999).

Além das medidas de ajuste, deve-se observar a significância dos coeficientes estimados, em que os pesos de regressão demonstram uma estimativa estatisticamente fundamentada na probabilidade de que esses coeficientes, em um grande número de amostras de um certo tamanho, serão de fato diferentes de zero (HAIR et al., 2009). Para julgar isso, um intervalo de confiança deve ser estabelecido em torno do coeficiente estimado, então no presente modelo, os pesos de regressão das estimativas do modelo foram analisados para verificar se os coeficientes ou cargas fatoriais foram significativos, a um nível de confiança de 95%. A análise fatorial confirmatória também compreende a observação da carga fatorial das variáveis, ou seja, o peso que as variáveis têm para explicar os construtos. Segundo Hair et al. (2009), uma carga fatorial representa a correlação entre uma variável original e seu fator.

Na sequência das medidas de validade, como foi dito anteriormente, têm-se as validades convergente e discriminante. A validade convergente representa a medida que os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum (HAIR et al., 2009). A verificação foi realizada observando-se os índices de ajuste citados anteriormente (Quadro 10); através da análise das cargas fatoriais cujas estimativas de cargas padronizadas devem ser superiores a 0,5 ou superiores a 0,7, que seria o ideal (HAIR et al., 2009). Além disso, verificou-se a Variância média extraída (VME), a qual é calculada pela carga fatorial quadrática média e nesse caso, uma VME de 0,5 ou mais sugere convergência adequada. E o último indicador de validade convergente, indicado por Hair et al. (2009), foi a confiabilidade. Utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, que examina a consistência interna de uma escala agregada com base na correlação média entre os pares de indicadores, bem como a confiabilidade de construto ou composta, avaliada a partir do quadrado da soma de cargas fatoriais para cada construto e a partir da soma dos termos de variância de erro para um construto. Nesse caso a regra para qualquer estimativa de confiabilidade é que 0,7 ou mais sugere um bom valor, embora entre 0,6 e 0,7 possa ser aceitável desde que outros indicadores de validade de construto sejam bons (HAIR et al., 2009).

A última medida de validade, a Validade discriminante, avalia até que ponto uma medida não se relaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira (MALHOTRA, 2001). Ela representa a medida que um construto é verdadeiramente distinto de outros, tanto em termos de quanto ele se correlaciona com outros construtos/fatores e de quanto variáveis distintas são representadas apenas por esse construto (HAIR et al., 2009). Sendo assim, como a AFE, mostrou que os construtos são unidimensionais, a validade discriminante não precisou ser testada. A Tabela 3 apresenta um resumo de alguns testes utilizados para a verificação da validade de construto.

Tabela 3 – Valores de referência testes validade de construto

<i>Teste</i>	Descrição	Valor de referência
Validade convergente	Cargas fatoriais	$\geq 0,5$
	VME	$\geq 0,5$
	α Alpha de Cronbach	$\geq 0,6$
	Confiabilidade composta	$\geq 0,6$

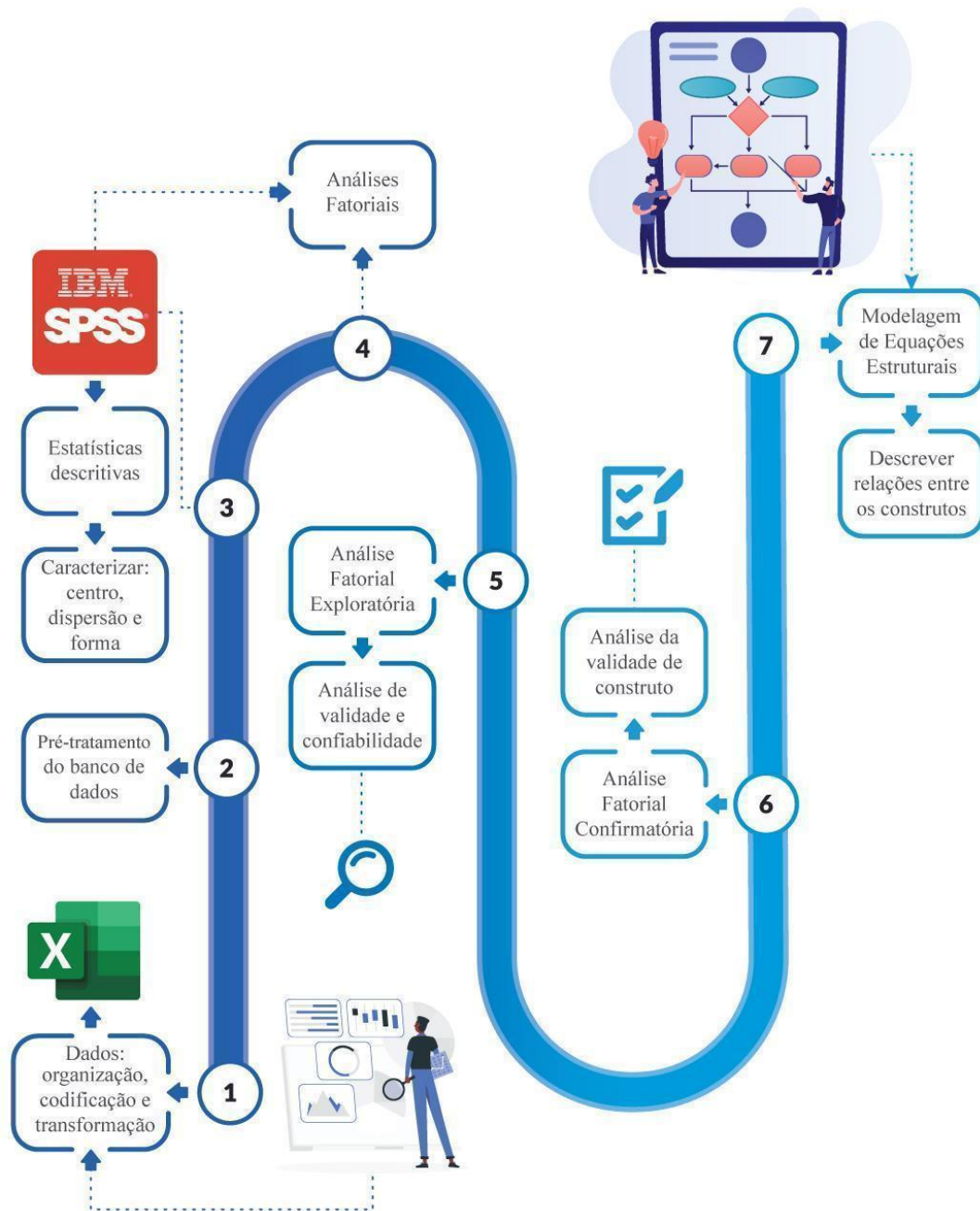
Fonte: elaborado pela autora com base em Hair et al. (2009).

Para finalizar, depois de ter validado cada um dos construtos, seguiu-se para a avaliação das relações entre esses construtos, efetivada a partir do modelo integrado, que agrega tanto o modelo de mensuração, quanto o estrutural. O objetivo aqui foi o de analisar os efeitos integrados da Gestão de Talentos sobre a Percepção do Suporte do Supervisor e da Autoeficácia. A avaliação do modelo integrado ocorreu seguindo-se a recomendação de Kline (2011), onde verificou-se a significância estatística dos coeficientes de regressão estimados, a fim de avaliar a estrutura teórica hipotetizada, e os índices de ajuste do modelo. Os índices de ajuste foram os mesmos já utilizados para a validação do modelo de mensuração (conforme citado no Quadro 10). Além disso, analisou-se a força das relações causais entre os construtos do modelo, através dos coeficientes da regressão e suas significâncias estatísticas, os quais possibilitaram a confirmação ou rejeição das hipóteses de pesquisa.

Outro ponto a ser observado nas relações entre os construtos é que elas podem ter efeitos diretos ou indiretos. Os efeitos diretos ocorrem quando um construto impacta diretamente o outro, assim têm-se as relações que conectam esses construtos com apenas uma seta. Já os efeitos, acontecem quando os impactos se dão por intermédio de outros construtos, onde têm-se uma sequência de dois ou mais efeitos diretos que são representados por múltiplas setas. (HAIR et al., 2009).

A figura 8 demonstra de forma sintetizada a estratégia de análise dos dados e a figura 9 apresenta a síntese da operacionalização da pesquisa.

Figura 8 – Percurso de Estratégia de análise de dados



Fonte: elaborado pela autora

Figura 9 - Síntese da operacionalização da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

5 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo, visando atingir os objetivos e responder ao problema de pesquisa proposto. Ele está dividido em cinco seções: (1) descrição do perfil da amostra; (2) apresentação das estatísticas descritivas das questões correspondentes a cada um dos construtos pesquisados; (3) validação individual dos construtos; (4) construção e validação do PPGTSP; (5) validação e análise do modelo integrado. Obteve-se 753 instrumentos válidos no processo de coleta de dados, tendo sido excluídos os questionários com erros de preenchimento ou com questões não respondidas.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi caracterizada através de questões que identificassem gênero, idade, estado civil, escolaridade, entre outras, além de questões relacionadas à pandemia do COVID – 19, tendo em vista que, no momento da aplicação dos questionários, o país estava enfrentando essa crise de saúde pública. As variáveis idade e tempo de serviço, foram classificadas em 4 grupos, a partir dos *quartis* da variável originalmente coletada. Referente à idade, o primeiro grupo foi composto por indivíduos de 21 a 36 anos, o segundo de 37 a 43, o terceiro de 44 à 52 anos, e o último grupo foi composto por indivíduos de 53 a 74, sendo 44 anos a idade média dos respondentes. Já com relação ao tempo de serviço, o primeiro grupo foi composto por indivíduos com até 6,5 anos, o segundo com 6,6 a 11, o terceiro com 12 a 18 anos e o último grupo foi composto por indivíduos com 19 à 49 anos, tendo como média 13,94 anos de serviço. A análise dessas questões foi realizada através de estatística descritiva, considerando-se a frequência e o percentual válido em cada questão. Os resultados dessa questão, assim como das demais, estão expressos na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil dos respondentes

(continua)

	Variáveis	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	440	58,4%
	Masculino	313	41,6%
Idade	21 a 36	191	25,4%
	37 a 43	191	25,4%
	44 a 52	188	25,0%
	53 a 74	183	24,3%
	Casado (a)	300	39,8%
Estado civil	Solteiro (a)	218	29,0%
	União estável (a)	152	20,2%
	Divorciado (a)	79	10,5%
	Viúvo (a)	4	,5%
	Ensino fundamental	4	,5%
Escolaridade	Ensino médio	22	2,9%
	Ensino superior	349	46,3%
	Mestrado	286	38,0%
	Doutorado	92	12,2%
	Até 6,5 anos	186	24,8%
Tempo de serviço	De 6,6 à 11 anos	211	28,1%
	De 12 à 18 anos	172	22,9%
	De 19 à 49 anos	182	24,2%
	A	6	,8%
Nível de cargo ocupado	B	9	1,2%
	C	75	10,0%
	D	304	40,4%
	E	359	47,7%

(conclusão)

	Variáveis	Frequência	Percentual
Titular de Função Gratificada ou Cargo de Direção	Sim, função gratificada (FG)	158	21,0%
	Sim, cargo de direção (CD)	31	4,1%
	Não sou titular de função	564	74,9%
A pandemia COVID-19 alterou rotina de trabalho	Sim	630	83,7%
	Não	123	16,3%
Apoio da chefia imediata na pandemia COVID-19	Melhorou muito	72	9,6%
	Melhorou	189	25,1%
	Permaneceu igual	426	56,6%
	Piorou	41	5,4%
	Piorou muito	25	3,3%
Suporte da gestão (institucional) na pandemia COVID-19	Melhorou muito	58	7,7%
	Melhorou	208	27,6%
	Permaneceu igual	343	45,6%
	Piorou	104	13,8%
	Piorou muito	40	5,3%

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a tabela 4, o perfil da amostra caracteriza-se por 58,4% de mulheres e 41,6% de homens. Por um lado, esses dados diferem do levantamento das características de servidores públicos federais de 2014, quando os homens representavam quase 54%, enquanto as mulheres eram 46%. Por outro lado, o maior percentual de mulheres coincide com dados do IBGE de 2019, em que a população brasileira feminina corresponde a 51,8% do total, sendo 10% dessas funcionárias públicas e 48,2% são homens, sendo desses 6,4% funcionários públicos (RASEAM, 2020). A média de idade da amostra é de 44,49 anos de idade, sendo que a quantidade em cada quartil ficou em torno de 25%, ou seja, nenhum grupo se destacou. Sobre o estado civil, a maior parte é casada (39,8%) ou com união estável (20,2%).

No que diz respeito à escolaridade, verifica-se o alto grau de instrução entre os entrevistados, pois metade deles possui diploma de pós-graduação e 46,3% possuem ensino superior. Observa-se que 68% dos respondentes possuem nível de escolaridade acima do exigido para o cargo em que ingressaram. Nos níveis A, B e C (exigência de ensino fundamental para o cargo), 80% estão acima do exigido; no nível D (exigência de nível médio), 68% deles possuem escolaridade acima do nível exigido e para o nível E, 63%. Os valores decrescem conforme aumenta o nível do cargo. Provavelmente tal fator se deva à dificuldade dos cursos, Por exemplo, os cargos de nível A, B e C, para estarem acima do nível de escolaridade, teriam que concluir o ensino médio; os de nível D, ensino superior e os de nível E, mestrado ou e/ou doutorado. Esses dados demonstram o aumento da qualificação dos servidores públicos, cujo número de servidores com nível superior ou pós-graduação aumentou em termos relativos de 54,1% para 70,6% do total, no período de 2002 à 2014 (BRASIL, 2015). Esse aumento da qualificação também ocorre por ser uma maneira de aumentar os salários, visto que as progressões nas carreiras dos TAEs não são atrativas e após chegar ao topo (em torno de 24 anos de tempo de serviço), os salários não sofrem mais nenhum acréscimo.

Ao realizar o teste do qui-quadrado (Tabela 5), constatou-se, com 95% de confiança, que o teste foi significativo para essa variável de escolaridade, evidenciando uma diferença entre o gênero masculino e feminino. Os resultados mostram as mulheres com percentuais superiores nos níveis de ensino superior, mestrado e doutorado. Isso confirma o nível de educação que as mulheres alcançaram nos últimos 20 anos. Conforme D'Agostino (2017), desde a década de 1990, as mulheres têm superado os homens em matrículas universitárias; elas também são mais propensas a se formar na faculdade e a se matricular em programas de pós-graduação.

Sobre o tempo no serviço público, verifica-se predomínio de servidores que atuam há até 11 anos - 6,6 a 11 anos (28,1%) e até 6,5 anos (24,8%). A maior parte dos servidores (47,7%) encontra-se no nível E (cargos que exigem nível superior), condizente com a tendência declinante do número de servidores de níveis médio e fundamental do poder Executivo Federal, cujos concursos passaram de aproximadamente 61% para 40%, enquanto que para cargos de nível superior, subiram de 39,2% para 60,4%, no período entre 1997 e 2014 (BRASIL, 2015).

As respostas sobre a titularidade de Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD) mostram que 74,9% não possui nem FG, nem CD e, embora o teste do qui-quadrado (Tabela 5) mostre que as mulheres ocupam mais FGs, menos CDs e que um percentual maior delas não conta com nem uma, nem outra, o teste não foi significativo, ou seja, não há diferença entre os gêneros para essa variável. De acordo com D'agostino (2019), apesar do contínuo

empoderamento das mulheres, sua presença nos mais altos cargos de liderança e tomada de decisão continua a ser menor que a dos homens. Tal situação condiz com as carreiras de elite do executivo federal, nas quais estão concentradas as maiores remunerações (PALOTTI; FREIRE, 2015) em que permanece o maior recrutamento de homens para ocupar os cargos comissionados mais estratégicos (BRASIL, 2015). De acordo com D'Agostino (2017), embora as mulheres representem 51% da população mundial e 48% da força de trabalho global do setor público, elas ocupam pouco mais de 20% dos cargos de gabinete em todo o mundo. Mesmo nos países que lideram o índice de mulheres na liderança do setor público permanece uma lacuna de gênero (D'AGOSTINO, 2017). O mesmo ocorre no serviço público dos Estados Unidos, bem como na Coreia, em que as mulheres predominam nos escalões mais baixos e os homens nos mais altos (GUY, 2017). As normas de gênero estão tão profundamente enraizadas na cultura – e na lógica organizacional – que resistem à adaptação às realidades do século XXI (GUY, 2016).

Na sequência, foram investigadas questões referentes à pandemia do COVID-19, visto que a coleta de dados ocorreu nesse período. Dessa forma, a maioria (83,7%) considerou que a pandemia alterou a rotina de trabalho, condizente com a situação geral do mundo em que as organizações precisaram responder e se adaptar às alterações e gerenciar a força de trabalho de acordo com cada contexto (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021; CARNEVALE; HATAK, 2020; GIGAURI, 2020). Camacho (2020) afirmou que a situação imposta pelo coronavírus impactou a gestão das empresas, principalmente a estrutura organizacional e a gestão de pessoas, incluindo a gestão de talentos. Embora as organizações tenham tido que se adaptar às novas condições rapidamente, organizar as novas formas de trabalho (as quais causaram uma série de transtornos, tanto em função de comunicação, como em função de infraestrutura tecnológica), 56,6% dos funcionários consideraram que o apoio da chefia imediata continuou o mesmo e 25,1% consideraram até que melhorou. O mesmo ocorreu sobre o suporte da gestão de forma geral (institucional), em que 45,6% consideraram que permaneceu igual e 27,6% que melhorou. Verifica-se que, mesmo em um momento de crise, em que as universidades tiveram que enfrentar diversos desafios para disponibilizar as melhores estruturas e recursos para que os funcionários pudessem cumprir suas funções, ainda assim, a percepção deles, tanto com relação a gestão, quanto com a chefia imediata, foi positiva. Os testes de qui-quadrado para essas duas variáveis também não foram significativos (expostos na Tabela 5), ou seja, não houve diferenças entre os gêneros masculino e feminino.

Tabela 5 - Qui-quadrado (χ^2) das variáveis: grau de instrução, titularidade de FG ou CD, apoio da chefia e apoio da gestão durante pandemia COVID-19 em comparação com a variável gênero.

Variável	Categoria	Feminino	Masculino	Total	X ²
		Frequência	Frequência		
Grau de Instrução:	Ensino fundamental	50,0%	50,0%	4	0,050
	Ensino médio	31,8%	68,2%	22	
	Ensino superior	61,6%	38,4%	349	
	Mestrado	58,7%	41,3%	286	
	Doutorado	52,2%	47,8%	92	
Titular de Função (FG/ FCC) ou Cargo de Direção (CD):	Sim, função Gratificada - FG	57,6%	42,4%	158	0,148
	Sim, cargo de direção - CD	41,9%	58,1%	31	
	Não sou titular de função	59,6%	40,4%	564	
Apoio recebido da chefia imediata, durante o período da Pandemia do COVID-19:	Melhorou muito	66,7%	33,3%	72	0,366
	Melhorou	54,0%	46,0%	189	
	Permaneceu igual	58,2%	41,8%	426	
	Piorou	63,4%	36,6%	41	
	Piorou muito	64,0%	36,0%	25	
Apoio recebido da chefia imediata, durante o período da Pandemia do COVID-19:	Melhorou muito	66,7%	33,3%	72	0,955
	Melhorou	54,0%	46,0%	189	
	Permaneceu igual	58,2%	41,8%	426	
	Piorou	63,4%	36,6%	41	
	Piorou muito	64,0%	36,0%	25	

Fonte: dados da pesquisa (2023)

5.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

O primeiro construto investigado foi o PPGTSP, que foi construído a partir de vasta revisão de literatura, com indicadores adaptados conforme apontado no item 4.4.1.1. A Tabela 6 relaciona as questões componentes do construto e a estatística descritiva resultante das análises. A frequência de respostas em cada ponto da escala é apresentada no Anexo G.

Tabela 6 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Gestão de Talentos

(continua)					
Construto	Variável	Média variável	Desvio variável	Média Construto	Desvio construto
PPGTSP	5. A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão.	2,892	1,0966	2,605	0,758
	7. A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.	2,510	1,1428		
	10. Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.	2,918	1,0524		
	11. Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.	2,851	1,2058		
	12. Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.	2,777	1,0992		
	13. A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.	<u>2,352</u>	1,0555		
	16. A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.	3,040	1,1066		

(conclusão)					
Construto	Variável	Média	Desvio padrão	Média Construto	Desvio Construto
PPGTSP	18. A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.	2,730	1,1218	2,605	0,758
	19. Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.	<u>2,436</u>	1,0639		
	20. A comunicação com os servidores é efetiva.	2,709	1,0948		
	22. Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.	2,939	1,2232		
	24. As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.	3,041	1,0667		
	26. O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.	3,247	1,0531		
	28. Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.	3,011	1,1000		

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Considerando as variações da escala de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente, os resultados da Tabela 6 (acima) mostram que a média do construto de Gestão de Talentos de 2,6056 está mais próximo de 3, indicando que os servidores nem concordam, nem discordam das variáveis apresentadas.

As variáveis com maiores médias entre os respondentes foram: “26. O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da

instituição” (3,247); “24. As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias” (3,041) e “16. A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento” (3,040), indicando, através dos valores que os servidores não concordam com, nem discordam de tais questões, o que pode significar uma falta de conhecimento sobre as atividades de treinamento, ou apenas inexistência de interesse. Outra justificativa para esse resultado pode ser o contexto do estudo durante a aplicação da pesquisa, momento em que se enfrentava a crise do COVID-19, e a maioria dos recursos de trabalho estavam indisponíveis, ou seja, as PGTs permaneceram esse período sem serem implementadas, tendo em vista que os recursos disponíveis foram deslocados para o enfrentamento a Pandemia do COVID-19 e para organizar a infra-estrutura física e lógica para o funcionamento do trabalho remoto.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores médias foram: “13 A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial” (2,352) e “19 Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira” (2,436). Esses resultados sugerem que os TAEs não consideram que as instituições classificam os servidores, tampouco que dêem prioridade para os melhores desempenhos. Isso denota a predisposição das instituições em adotar uma perspectiva de GT de pessoas inclusiva, que atua a partir de considerações ‘humanísticas’, de que potencialmente todos na organização têm ‘talento’ e que a tarefa é gerenciar todos os funcionários para oferecer alto desempenho (ILES; CHUAI; PREECE, 2010). Ao contrário das filosofias de talento exclusivas, cujas abordagens consideram o talento raro e, ao menos parcialmente, inato. Nesse caso, a força de trabalho é segmentada de acordo com o potencial que um indivíduo apresenta e somente funcionários com potencial terão acesso a treinamento especializado e oportunidades de desenvolvimento (MEYERS et al., 2019). O segundo construto investigado foi Percepção de Suporte do Supervisor, medido através da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), construída e validada por Eisenberger et al. (1986) e adaptada ao Brasil por Siqueira e Gomid Júnior (2008). A Tabela 7 relaciona as questões componentes do construto e a estatística descritiva resultante das análises. A frequência de respostas em cada ponto da escala é apresentada no Anexo G.

Tabela 7 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Percepção de Suporte do Supervisor

Construto	Variável	Média	Desvio padrão	Média Construto	Desvio Construto
Percepção de Suporte do Supervisor	34. É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema.	4,169	0,8974	3,678	0,958
	35. O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.	3,780	1,1045		
	36. O meu chefe estaria disposto a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	3,497	1,1122		
	37. O meu chefe está pronto a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	3,768	1,0160		
	38. O meu chefe preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	3,611	1,1514		
	39. O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	3,348	1,1617		

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Pela média do construto de Suporte do Supervisor (3,678), percebe-se que os servidores concordam que o chefe fornece o suporte a eles, indicando que os TAEs das universidades públicas recebem apoio de seus chefes. Esse resultado é muito favorável para as instituições,

tendo em vista que, para que as práticas de GP tenham impacto no desempenho, os funcionários devem sentir o suporte do supervisor (PSS) (MYLONA; MIHAIL, 2020). Isso também foi confirmado no estudo de Afzal et al. (2019), que mostrou que os supervisores contribuem para o desempenho dos funcionários, o que leva ao desenvolvimento da organização como um todo. Então, os chefes de universidades, chamados de gerentes acadêmicos por Bradley (2016), desempenham um papel vital tanto na maximização do desempenho individual, como também garantem que esse desempenho esteja alinhado a uma compreensão específica da estratégia organizacional. Portanto, pode-se inferir que os chefes contribuem para o desempenho dos TAES das universidades públicas.

A maior média (4,169) corresponde à questão “34 É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema”. A média nessa questão indica que os chefes das universidades públicas se preocupam com os funcionários e que estão dispostos a ajudá-los. Esse resultado confirma aquele encontrado por Garg e Dhar (2017), que identificaram que os funcionários buscam suporte e orientação de seus supervisores, que ouvirão seus problemas relacionados ao trabalho e os ajudarão a resolvê-los.

Referente à menor média (3,348) “39 O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível”, evidencia os desafios de um chefe no contexto do serviço público. Ou seja, mesmo que a maior média tenha mostrado a preocupação do chefe em resolver os problemas, nem sempre ele consegue tornar o trabalho mais interessante, tendo em vista o contexto do serviço público, caracterizado pela padronização de tarefas, pela extensa normatividade e regimentos que acabam engessando as formas de trabalho e dificultando as mudanças, o que torna a posição de chefia pouco ativa no sentido de fornecer trabalhos interessantes. Outro ponto a considerar é a baixa remuneração das Funções Gratificadas (FGs), que corresponde a 21% dos entrevistados dessa pesquisa. Como elas variam de R\$ 102,76 a R\$ 975,42, poucos funcionários se dispõem a assumi-las. Então, acaba acontecendo de os chefes permanecerem nas funções por muito tempo, o que acaba influenciando na sua proatividade em buscar mudanças, inovações na forma de realizar o trabalho em si.

O terceiro e último construto investigado Autoeficácia geral, cuja Escala de Autoeficácia Geral (EAEG) (*The General Self-Efficacy Scale*), de autoria de Schwarzer e Jerusalem (1995), foi adaptada e validada para a realidade brasileira por Leme et al. (2013). A Tabela 8 relaciona as questões componentes do construto e a estatística descritiva resultante das análises. A frequência de respostas em cada ponto da escala é apresentada no Anexo I.

Tabela 8 - Média e desvio-padrão das variáveis do construto de Autoeficácia geral

Construto	Variável	Média variável	Desvio variável	Média Construto	Desvio construto
Autoeficácia geral	41. Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações.	3,956	0,8085	3,874	0,667
	42. Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa.	3,822	0,7907		
	47. Aconteça o que acontecer, acredito que serei capaz de lidar com a situação.	3,839	0,8167		

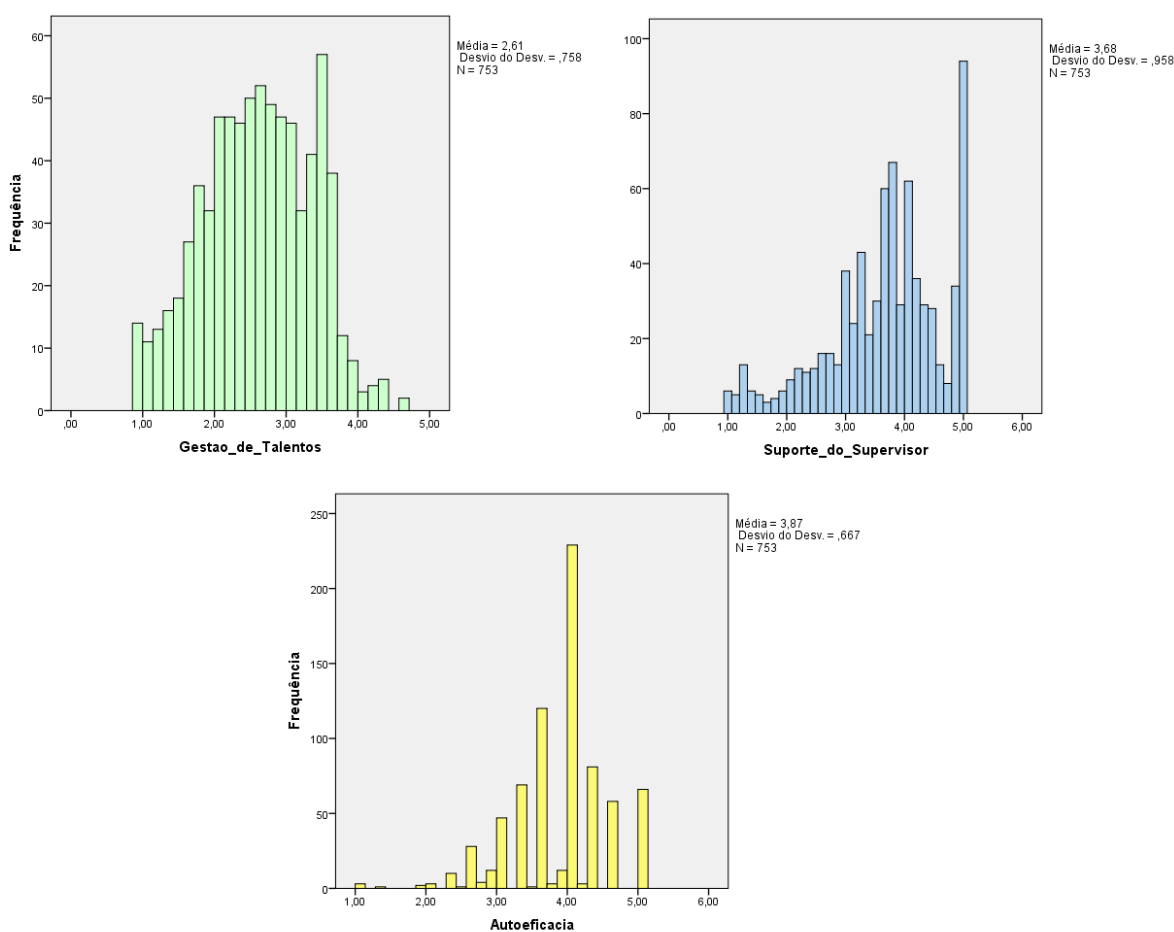
Fonte: dados da pesquisa (2023)

A média do construto Autoeficácia foi a maior entre os construtos – 3,874, o que demonstra que os funcionários das universidades públicas têm alta percepção de Autoeficácia. A maior média (3,956) foi atribuída à afirmação “41 Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações”. Essa média está muito próxima das demais médias (3,822 e 3,839), que também se referem à plena confiança em suas capacidades de resolver situações, o que demonstra que os servidores concordam com as variáveis, indicando uma avaliação positiva de sua percepção de autoeficácia. Tal resultado mostra que os TAEs acreditam plenamente na sua capacidade de resolver problemas, ou seja, eles possuem uma alta autoeficácia, que é justamente a capacidade de atuar bem em contextos de mudanças e resolver problemas difíceis (BAYRAKTAR; JIMÉNEZ, 2020; CAVALCANTE; SILVA, 2017; BANDURA; LOCKE, 2003; PILLAI; WILLIAMS, 2004;

KANE et al., 1996), ou ainda, as convicções (ou confiança) de um indivíduo sobre suas habilidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para executar com sucesso uma tarefa específica em um determinado contexto (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998).

A relevância dos funcionários possuírem uma autoeficácia elevada se deve ao fato de esse construto ter um efeito direto na motivação (GUAN; HUAN, 2019; ÇETIN; AŞKUN, 2018; ZHANG; LU, 2002); assim como é um precursor significativo do desempenho (ZHANG; LU, 2002) e também pode promover o efeito da prática de gerenciamento de pessoas, resultando em comportamento proativo (GUAN; HUAN, 2019). Para ilustrar as análises das médias, apresenta-se o gráfico 1.

Gráfico 1– Média e desvio-padrão das variáveis dos construtos



Fonte: dados da pesquisa

5.3 CONSTRUÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS PARA O SETOR PÚBLICO - PPGTSP

Essa seção apresenta a construção da escala de percepção de práticas de gestão de talentos para o setor público. Na primeira etapa, foi realizada a tradução e adaptação das variáveis que serviram de base para a elaboração do PPGTSP, enquanto, na segunda, realizou-se a fase exploratória no intuito de verificar a confiabilidade do mesmo.

5.3.1 Etapa I: tradução, adaptação transcultural das variáveis base

O instrumento foi inspirado nas principais escalas encontradas a partir de vasta revisão teórica. Ele foi criado, inicialmente, com as mesmas dimensões utilizadas por Mahfoozi et al. (2018) e com os principais fatores utilizados em outros instrumentos de práticas de gestão de talentos. A Tabela 9 apresenta os instrumentos que serviram de base para a elaboração do PPGTSP.

Tabela 9 – Instrumentos de base para elaboração do PPGTSP.

Fonte de base	Instrumento	Autor
Developing a talent management model using Government evidence from a large-sized city, Iran	Talent Management model for the public sector	Mahfoozi et al., 2018
The relationship between perceived talent management Practices, perceived organizational support (PSO), Perceived supervisor support (PSS) and intention to quit Amongst generation y employees in the recruitment Sector.	HCI Assessment of Talent Practices	Du Plessis, 2010
Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation	Integrated Talent Management Scale	Jayaraman et al., 2018
A Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda	A Measurement Model of Talent Management Practices	Farooq et al., 2016
Impact of HR practices on perceived firm performance in India	HR practices and firm performance	Singh, 2004

Fonte: elaborado pela autora

Na primeira etapa, foi realizada a tradução para o português das variáveis pré-definidas para compor o instrumento, as quais foram retiradas dos instrumentos citados na Tabela 9 acima. Essa tradução foi realizada por dois profissionais, independentes, fluentes na língua inglesa, tendo como língua mãe o português, a saber uma professora de Inglês, formada em Letras Estrangeiras Modernas pela UFSM e uma brasileira, formada em Relações Internacionais pela UFSM, a qual reside nos EUA e tem certificação de Língua inglesa. Esse processo permite aos pesquisadores comparar cada tradução para ver discrepâncias que podem ser identificadas e discutidas entre os tradutores numa fase posterior (BEATON et al., 2000). A seguir, a tradução reversa foi realizada de forma independente das questões utilizadas no instrumento para o idioma do estudo. Posteriormente, a versão traduzida foi retraduzida para o idioma original por bilíngues que não participaram da primeira etapa e que não conheciam o instrumento (às cegas) (PASQUALI, 2010, p. 508).

A etapa síntese teve início a partir do término das traduções, a qual foi realizada através de relatórios, via e-mail, entre os tradutores e a autora do estudo. As traduções foram comparadas ao instrumento original para identificar possíveis ajustes, conforme recomendações de Beaton et al. (2000). Após ajustes, a primeira versão foi retrotraduzida ao inglês por um tradutor nativo (que possui o inglês como língua mãe), que desconhecia os objetivos iniciais do estudo e a versão original, gerando a segunda versão. Essa versão preliminar continha 74 variáveis, mas, a partir das análises dos relatórios, excluiu-se 25 questões, principalmente por motivo de que estavam questionando o mesmo tema a respeito de outros fatores de forma similar.

Após esse processo, seguindo as orientações de Pasquali (2010), iniciou-se a consolidação da versão preliminar, realizada por um comitê de avaliação, formado por quatro pesquisadores bilíngues e especialistas nas áreas de Administração e Educação, que avaliaram a segunda versão e os instrumentos originais.

O Comitê analisou cada um dos 49 indicadores no sentido de apontar ajustes para o contexto do serviço público brasileiro. Nesse momento, foram excluídas 16 questões, a maioria delas por estarem questionando o mesmo tema a respeito de outros fatores de forma similar.

Destaca-se que, dentre os 6 fatores que haviam sido incluídos (Atração, Identificação, Desenvolvimento, Retenção, Engajamento de Talentos e Treinamento de Competências), apenas a respeito do fator de Engajamento não restaram questões. Este fator foi construído contemplando três questões, baseadas nos instrumentos citados na tabela 9, e uma questão elaborada pela autora. Tendo em vista o indicativo de exclusão de duas questões de treinamento,

as outras duas também tiveram que ser excluídas pois não teria como ter um fator com apenas 2 variáveis.

Devido ao contexto do serviço público, ocorreu a substituição de termos como “empresa” por “instituição”; “empregados” ou “funcionários” por “servidores”; “gerentes ou líderes” por “chefes”; “gestão universitária” por “gestão de pessoas”, entre outros. A partir dessas substituições, também foram necessárias realizar as equivalências para que as questões ficassem inteligíveis. O comitê avaliou, então, o sentido que o instrumento original estava mensurando, bem como o uso coloquial da língua portuguesa empregada no ambiente de trabalho a ser pesquisado. Como foram efetuadas diversas alterações e o documento que apresenta cada uma delas ficou extenso, incluiu-se a conclusão junto ao Anexo A. Lá, apresentam-se as versões originais, as criadas por esta autora, as traduções e retrotraduções, bem como a versão final avaliada pelo comitê demonstrando as adequações.

Ao finalizar esse processo, o PPGTSP estava pronto para ser enviado ao campo, o que se deu a partir do pré-teste que foi enviado para uma integrante da população-alvo, a qual fez alguns apontamentos sobre o conteúdo, ortografia e gramática, bem como alguns questionamentos. Sanadas suas dúvidas, foram feitas as correções apontadas e enviou-se para mais 10 integrantes da população-alvo responderem. Solicitou-se que esses apontassem quaisquer erros ou dúvidas que surgissem, mas apenas uma participante sugeriu que substituísse uma palavra para que ficasse mais claro, o que foi realizado. Após aplicação do pré-teste e suas devidas adequações, o PPGTSP finalmente estava pronto para ser enviado aos respondentes.

5.3.2 Etapa II: confiabilidade da escala de Gestão de Talentos – PPGTSP – Fase Exploratória

No intuito de verificar a confiabilidade da escala de Gestão de Talentos – PPGTSP e a necessidade de exclusão de variáveis que não estivessem contribuindo para a explicação, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, com a amostra de 330 participantes. A AFE foi realizada no software *Factor* versão 12.02.01 (FERRANDO; LORENZO-SEVA, 2017), pois ele possibilita verificar a unidimensionalidade do modelo. A dimensionalidade do PPGTSP foi avaliada através dos Índices de unidimensionalidade (FERRANDO E LORENZO-SEVA, 2018), os quais comprovaram a unidimensionalidade da escala conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Índices de unidimensionalidade do PPGTSP

Índice	Valor
Único	0.956
ECV	0.887
MIREAL	0.192

Fonte: dados da pesquisa

Ao avaliar a confiabilidade, as variáveis se mostraram consistentes com o que pretendiam medir. Os valores de 0,953677, do alfa e 0,953891, do ômega são considerados excelentes conforme classificação de Hair et al. (2005), indicando que os pesquisados responderam às perguntas de maneira coerente (uma variação < 0,6 indica uma baixa intensidade de associação; 0,6 < 0,7 moderada; 0,7 < 0,8 boa; 0,8 < 0,9 muito boa e 0,9 excelente). De acordo com os testes de esfericidade de Bartlett e *Kaiser Meyer Olkin* (KMO), os dados foram considerados fatoráveis, visto que o valor do teste esfericidade de *Barllet* foi 0,000010, inferior ao valor de referência (< ou = 0,05) (HAIR et al., 2009) e de KMO 0,93394 considerado muito bom de acordo com os valores de referência (acima de 0,7 - regular; 0,8 - bom e 0,9 - muito bom) (KAISER, 1974). Foram excluídas as variáveis 15, 17, 21, 29 e 30 que apresentaram baixas cargas fatoriais (menores que 0,5). Por último, a replicabilidade fatorial avaliada através do índice H (HANCOCK; MUELLER, 2000), foi confirmada tendo em vista os valores resultantes (0,964 e 0,971) superiores a 0,80, indicando a possibilidade de replicação do instrumento em novos estudos.

5.4 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS – FASE CONFIRMATÓRIA

Para a validação individual dos construtos Percepção de Práticas de Gestão de Talentos, Percepção de Suporte do Supervisor e Autoeficácia geral, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com a amostra de 423 indivíduos, examinando os relacionamentos entre as variáveis observadas e os seus construtos através da estimação pelo método da máxima verossimilhança. Os resultados individuais dos modelos são descritos nas seções a seguir. As figuras demonstram a associação entre as variáveis (manifestas e latentes), enquanto que as tabelas apresentam os coeficientes estimados e os índices de ajustes do modelo, conforme descrito no item 4.5.

5.4.1 Validação do Construto Gestão de Talentos

A partir dos resultados apresentados na Análise Fatorial Exploratória, descrita na seção 5.3.1, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória para a validação do construto Gestão de Talentos, que foi mensurado através PPGTSP, composto por 33 questões, avaliados em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, as quais buscam identificar a percepção dos respondentes sobre as práticas de gestão de talentos no setor público. A Figura 10 representa o modelo inicial.

Ao analisar a significância das variáveis, nota-se que todas são significativas ao nível de 1%. Entretanto, observa-se que os coeficientes padronizados apresentam alguns valores baixos, não contribuindo, com isso, para o ajuste do modelo. Nesse caso, analisou-se simultaneamente os índices de ajuste, os quais estão apresentados na Tabela 11, de forma a identificar que outras correções seriam necessárias para tornar o modelo adequado.

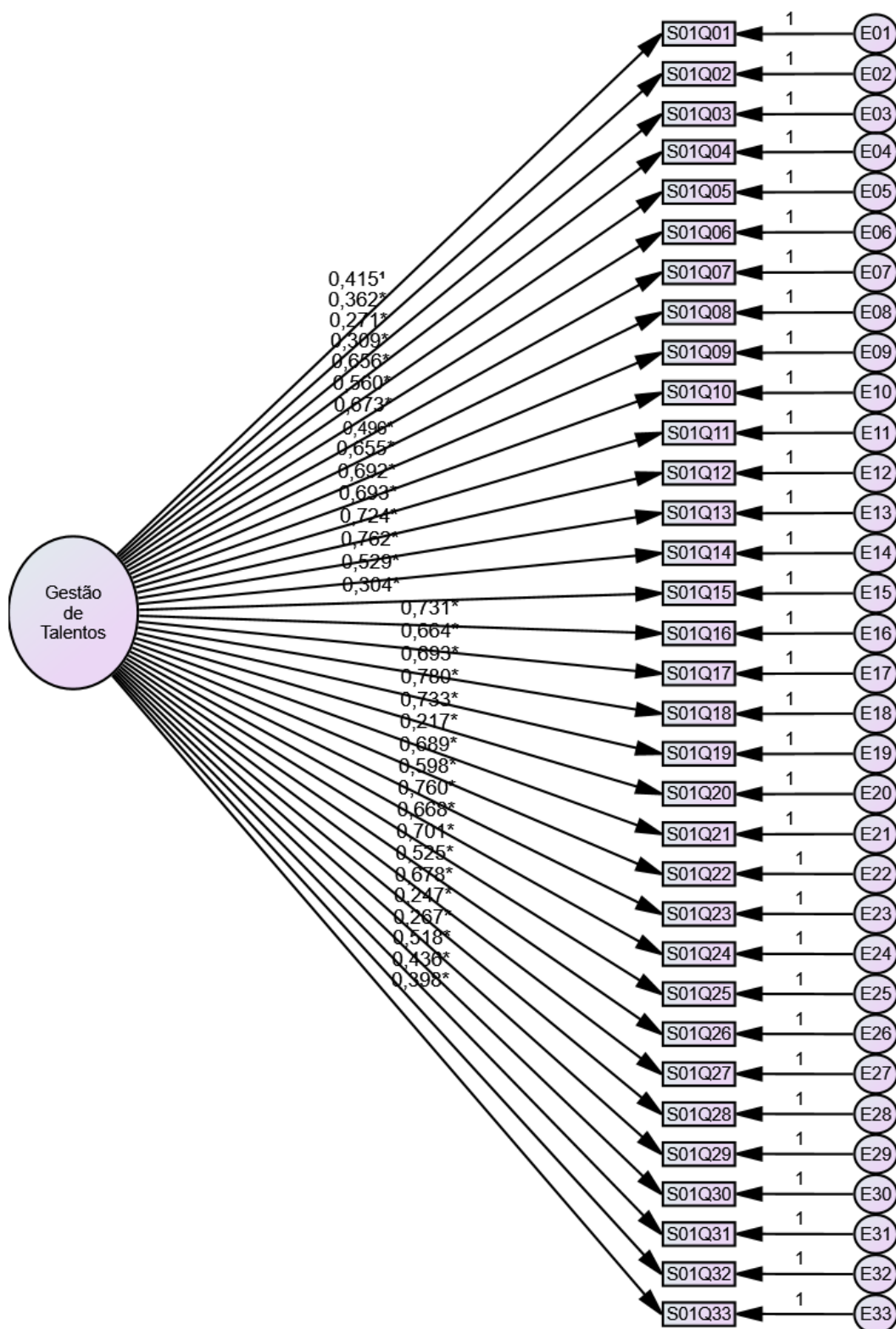
Tabela 11 - Índices de ajuste do construto de gestão de talentos - Modelo inicial

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	2024,504
χ^2 (probabilidade)	0,000
χ^2 /graus de liberdade	4,090
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,745
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,765
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,713
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,750
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,075
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,086
<i>Alpha de cronbach</i>	0,946

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Embora a razão do qui-quadrado/graus de liberdade seja inferior a 5, os índices de ajuste GFI, CFI, NFI e TLI, não atingem o valor mínimo de 0,95 e os índices RMR e RMSEA são superiores a 0,05 e 0,06, respectivamente. Com isso, na busca de um modelo de mensuração mais adequado, adotou-se a estratégia de retirada das variáveis com carga fatorial padronizada com valores abaixo de 0,5, as quais não contribuem significativamente para o modelo (HAIR et al., 2009). Essa exclusão ocorreu de forma individual, considerando a ordem crescente (do menor ao maior coeficiente) e estimando-se um novo modelo a cada exclusão.

Figura 10 – Modelo inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Gestão de Talentos



Nota: * $p < 0,01$.

¹ valor de z não calculado, onde o parâmetro foi fixado em 1, devido às exigências do modelo.

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Nessa fase, foram excluídas as questões S01Q21 (coeficiente 0,21682), S01Q29 (coeficiente 0,24707), S01Q03 (coeficiente 0,27124), S01Q30 (coeficiente 0,25994), S01Q15 (coeficiente 0,30054), S01Q04 (coeficiente 0,30434), S01Q02 (coeficiente 0,36192), S01Q33 (coeficiente 0,38869), S01 Q01 (coeficiente 0,40239), S01Q32 (coeficiente 0,43237), S01Q08 (coeficiente 0,49319).

Mesmo com essas exclusões, os resultados não foram satisfatórios. Nesse caso, introduziram-se correlações, entre os erros das variáveis observadas, sugeridas pelo relatório *Modification Indices* (MI) do *software* AMOS. Segundo Kline (2011, p. 358), “correlações entre os resíduos podem ser inseridas quando são justificáveis”. Assim, incluiu-se apenas as correlações que faziam sentido teórico, deixando-se de lado diversas correlações sugeridas que não faziam sentido. Foram incluídas as seguintes correlações conforme Tabela 12:

Tabela 12 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Gestão de Talentos

(continua)

Erros x Erros		Variáveis	x	Variáveis
e24	e25	As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.	<->	As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores.
e06	e17	A instituição avalia o desempenho dos servidores.	<->	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.
e05	e10	A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão.	<->	Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.
e18	e23	A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.	<->	O desempenho dos servidores é medido com base em resultados quantificáveis.
e17	e23	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.	<->	O desempenho dos servidores é medido com base em resultados quantificáveis.
e26	e27	O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.	<->	Há programas de treinamento formal para capacitar os novos servidores.

(conclusão)

Erros x Erros		Variáveis	x	Variáveis
e12	e17	Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.	<->	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.
e26	e28	O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.	<->	Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.
e09	e13	Os servidores mais talentosos são indicados aos cargos de direção.	<->	A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.
e25	e28	As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores.	<->	Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.
e14	e19	O sistema de avaliação da instituição tem influência no comportamento dos servidores.	<->	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.
e14	e23	O sistema de avaliação da instituição tem influência no comportamento dos servidores.	<->	O desempenho dos servidores é medido com base em resultados quantificáveis.
e16	e27	A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.	<->	Há programas de treinamento formal para capacitar os novos servidores.
e07	e13	A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.	<->	A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.
e19	e25	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.	<->	As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores.
e12	e24	Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.	<->	As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.
e06	e12	A instituição avalia o desempenho dos servidores.	<->	Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.
e17	e18	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.	<->	A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.

Entretanto, mesmo inserindo todas essas correlações, embora os índices GFI, TLI e NFI tenham atingido valores maiores que 0,90, que eram originalmente considerados representativos de um modelo bem ajustado (BENTLER, 1992), eles não atingiram os valores de corte revisados próximos a 0,95 recomendados por Hu e Bentler (1999). Além disso, a variância média extraída não alcançou o valor mínimo, conforme pode ser observado na Tabela 13.

Tabela 13 – Índices de ajuste do construto Gestão de Talentos - Modelo inicial – após inserção de correlações

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	435,105
χ^2 (probabilidade)	0,000
χ^2 /graus de liberdade	2,295
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,915
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,951
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,917
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,940
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,045
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,055
<i>Alpha de cronbach</i>	0,943
Confiabilidade composta	0,946
VME	0,445

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Para aprimorar o modelo, foi necessário realizar mais ajustes até que o modelo se tornasse adequado. Como exauriram-se as correlações que faziam sentido teórico, retomou-se a avaliação das cargas padronizadas, já que, ao analisar a significância das variáveis, observou-se que todas foram significativas em nível de 1%. A estratégia de retirada das variáveis com carga fatorial padronizada baixa também ocorreu de forma individual, considerando a ordem crescente (do menor ao maior coeficiente) e estimando-se um novo modelo a cada exclusão. Nessa fase, foram excluídas as questões S01Q27 (coeficiente 0,49197), S01Q31 (coeficiente 0,50599), S01Q14 (coeficiente 0,51776), S01Q06 (coeficiente 0,57361), S01Q23 (coeficiente 0,58789), S01Q17 (coeficiente 0,65442), S01Q09 (coeficiente 0,64030), S01Q26 (coeficiente

0,67451). Finalizadas as exclusões, observou-se que a correlação entre os erros 5 e 22 tornou-se não significativa, então ela também foi retirada do modelo. Após essas alterações, o modelo apresentou-se adequado, sendo que os resultados estão representados na Tabela 14.

Tabela 14 – Índices de ajuste do construto de gestão de talentos - Modelo final

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	172,648
χ^2 (probabilidade)	0,000
χ^2 /graus de liberdade	2,398
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,943
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,961
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,949
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,961
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,041
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,058
<i>Alpha de cronbach</i>	0,934
Confiabilidade composta	0,934
VME	0,503

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Analisando a Tabela 14, constata-se que o modelo final do construto de Gestão de Talentos alcançou índices de ajuste adequados: i) evidências de validade convergente, visto que o qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5; os índices CFI, NFI e TLI foram superiores a 0,95 e apenas o GFI não atingiu, ficou 0,94, que também é considerado um valor aceitável segundo alguns autores, que indicam que seja superior a 0,90; e os índices RMR e RMSEA foram inferiores a 0,05 e 0,06 respectivamente, ii) confiabilidade, tendo em vista que o *Alpha de Cronbach* e a confiabilidade composta foram superiores a 0,7 e a VME foi superior a 0,5. Ressaltando-se que o nível de confiabilidade é considerado excelente tendo em vista o *Alpha de Cronbach* superior a 0,9. Os coeficientes padronizados e a significância das variáveis do construto final podem ser visualizados na Tabela 15 e na figura 11.

Tabela 15 – Coeficientes padronizados e significância construto de Gestão de Talentos

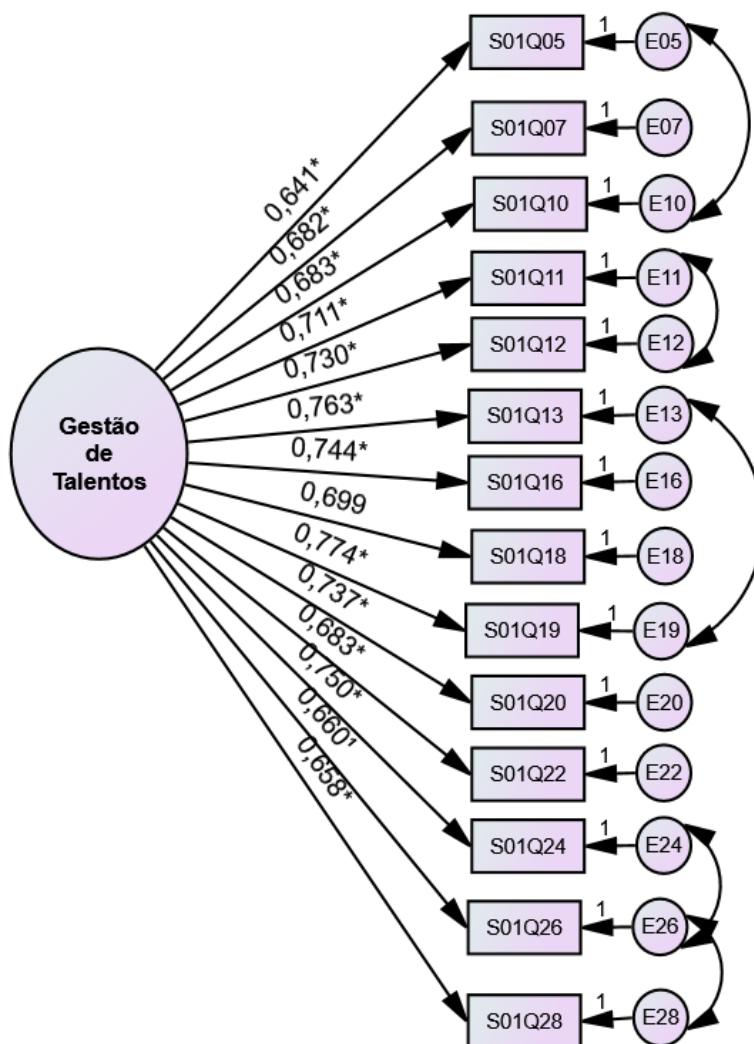
Construto	Variável	Coefficiente padronizado	P
Gestão de Talentos	S01Q05	0,641	***
	S01Q07	0,682	***
	S01Q10	0,683	***
	S01Q11	0,711	***
	S01Q12	0,730	***
	S01Q13	0,763	***
	S01Q16	0,744	***
	S01Q18	0,699	***
	S01Q19	0,774	***
	S01Q20	0,737	***
	S01Q22	0,683	***
	S01Q24	0,750	***
	S01Q26	0,660	***
	S01Q28	0,658	***

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Verificou-se, através da análise dos coeficientes padronizados e significância (tabela 15 e figura 11), que as variáveis S01Q19 – “Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira e S01Q13 – “A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial” são as que mais impactam na formação das práticas de gestão de talentos apresentando coeficientes padronizados de 0,774 e 0,763, respectivamente. Ambas as questões se referem ao desempenho: a primeira no sentido de desafio para melhorar as habilidades e progredir na carreira e a segunda como base de classificação dos servidores.

Essas duas variáveis foram as que mais impactaram na formação do construto. Elas não se referem à percepção dos entrevistados sobre ele, uma vez que a análise da média já mostrou que essas variáveis são as que apresentaram as médias mais baixas sobre a percepção dos entrevistados. Observa-se que aqui elas expressam justamente o oposto do que foi analisado lá, visto que essas variáveis são mais inerentes às filosofias de talento exclusivas, em que a força de trabalho é segmentada de acordo com o potencial que um indivíduo apresenta e somente funcionários com potencial terão acesso a treinamento especializado e oportunidades de desenvolvimento (MEYERS et al., 2019).

Figura 11 – Modelo final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Gestão de Talentos



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Finalizados os devidos ajustes do modelo, o PPGTSP se mostrou unidimensional, composto por 14 variáveis significativas (valor de P significativo ao nível de 1%), das 33 propostas inicialmente. Observa-se que não restou nenhuma variável dos fatores de Atração e Retenção de Talentos, considerados um dos desafios mais críticos enfrentados pelas empresas em todo o mundo atualmente (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020), assim como são uma preocupação no setor público (KRAVARITI; JOHNSTON, 2020; CARMO et al., 2018; POOCHAROEN; LEE, 2013).

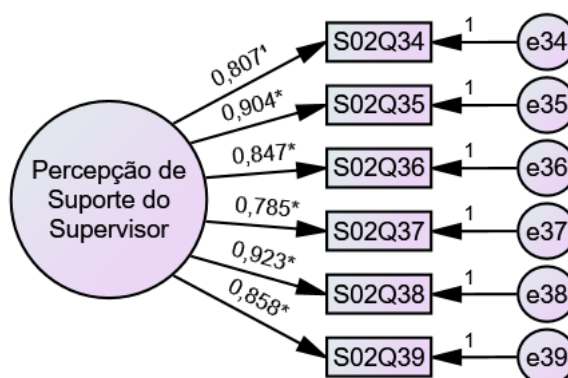
O estudo de Carmo et al. (2018), sobre gestão estratégica de pessoas, evidencia justamente que uma das limitações na gestão do emprego no setor público é a retenção dos talentos. Poocharoen e Lee (2013) também identificaram a atração como um ponto crítico do setor público, visto que, segundo tais pesquisadores, os requisitos meritórios dos exames de admissão desincentivam a atração de pessoas altamente talentosas no setor público. Isso pode se dever ao fato de que quem ingressa nesse setor através dos concursos públicos são sempre os mais preparados para as provas, mas isso não implica que sejam os mais talentosos para assumir as funções. Conforme Kim e Kotchegura (2017), concurso público não é projetado especificamente para identificar talentos, assim como é visto por Coelho e Menon, (2018, p. 7) como um dos representantes das disfunções na gestão de pessoas no serviço público – “assinalada pelo exacerbado foco jurídico e por falhas de natureza gerencial que distorcem as etapas de ingresso”.

Além disso, os salários paritários para cada nível de carreira, independente de talento ou do próprio desempenho individual, acabam prejudicando a retenção dos talentos. Isso é evidenciado no estudo de Kim e Kotchegura (2017), segundo o qual um sistema de gestão de desempenho capaz de motivar, recompensar e reter pessoas talentosas, bem como lidar efetivamente com os de baixo desempenho, é uma pré-condição para atrair profissionais de alto calibre. Porém, como os autores mencionam, não existem políticas em vigor para identificar potenciais lideranças no início da carreira dos funcionários públicos.

5.4.1 Validação do Construto Percepção de Suporte do Supervisor

O construto de Suporte do Supervisor foi avaliado através da versão reduzida da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), composta por seis itens positivos, em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, a qual foi adaptada ao Brasil por Siqueira e Gomide Júnior (2008). Quanto maior o grau de concordância do respondente, melhor é a sua percepção sobre a extensão em que o chefe se preocupa com a promoção de seu bem-estar. A Figura 12 apresenta o modelo.

Figura 12 – Modelo de mensuração inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Suporte do Supervisor



Nota: * $p < 0,01$.

¹ valor de z não calculado, onde o parâmetro foi fixado em 1, devido às exigências do modelo.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao analisar a significância das variáveis, nota-se que todas são significativas ao nível de 1%. Além disso, observa-se que todos os coeficientes padronizados apresentaram valores superiores ao mínimo exigido para indicar a adequação do modelo. Para confirmar o ajuste do modelo, analisaram-se simultaneamente os índices de ajuste, os quais estão apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 - Índices de ajuste do construto Percepção de Suporte do Supervisor - Modelo inicial

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	136,362
χ^2 (probabilidade)	0,000
χ^2 /graus de liberdade	15,151
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,943
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,969
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,966
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,948
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,027
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,014
Alpha de cronbach	0,941

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Avaliando-se a Tabela 16, nota-se que a razão do qui-quadrado/graus de liberdade não atingiu o valor adequado, visto que foi superior a 5, assim como os índices de ajuste GFI e TLI, que não atingiram o valor mínimo de 0,95. Como as cargas fatoriais padronizadas foram altas, todas acima de 0,7, optou-se por iniciar o ajuste através das correlações entre os erros das variáveis observadas, sugeridas pelo relatório *Modification Indices* (MI) do *software* AMOS. Todas as covariâncias justificam-se teoricamente, pois pertencem ao construto Percepção de Suporte do Supervisor, como mostra a Tabela 17.

Tabela 17 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Suporte do Supervisor

Erros x Erros		Variáveis	x	Variáveis	Valor
e34	e35	É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema.	<->	O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.	0,269
e34	e37	É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema	<->	O meu chefe está pronto a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	0,173
e36	e39	O meu chefe estaria disposto a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	<->	O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	0,235
e38	e39	O meu chefe preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	<->	O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	0,333

Fonte: elaborado pela autora

Ao realizar as correlações acima demonstradas, os índices de ajuste mostraram-se adequados, como demonstra a Tabela 18. Destaca-se que todas as associações se apresentaram muito baixas ou baixas (valores até 0,33), segundo a classificação de Pestana e Gageiro (2008).

Tabela 18 – Índices de ajuste do construto Suporte do Supervisor – Modelo final

Índices de ajuste	Valor
x^2 (valor)	9,750
x^2 (probabilidade)	0,083
x^2 /graus de liberdade	1,950
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,996
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,999
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,998
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,996
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,009
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,036
<i>Alpha de cronbach</i>	0,940
Confiabilidade composta	0,937
VME	0,712

Fonte: dados da pesquisa (2023)

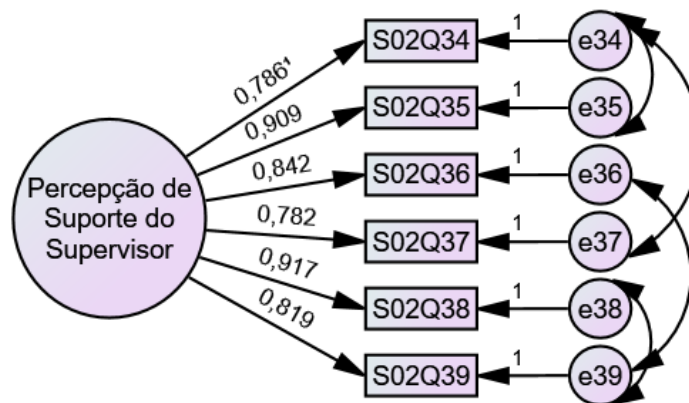
Analisando-se a Tabela 18, é possível constatar que o modelo final do construto de Percepção de Suporte do Supervisor alcançou índices de ajuste adequados: i) evidências de validade convergente, visto que o qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5; os índices GFI, CFI, NFI e TLI foram superiores a 0,95 e os índices RMR e RMSEA foram inferiores a 0,05 e 0,06 respectivamente, ii) nível de confiabilidade, tendo em vista que o *Alpha de Cronbach* e a confiabilidade composta foram superiores a 0,7 e a VME foi superior a 0,5. Destaca-se que o nível de confiabilidade é considerado excelente, tendo em vista o *Alpha de cronbach* superior a 0,9. Ao analisar as variáveis que compõem a Percepção de Suporte do Supervisor, constatou-se que todas são significativas ao nível de 1%, demonstrando sua relevância na formação do construto, como pode ser visualizado na Tabela 19 e na e na figura 13.

Tabela 19 – Coeficientes padronizados e significância construto de Percepção de Suporte do Supervisor

Construto	Variável	Coefficiente padronizado	P
Percepção de Suporte do Supervisor	S02Q34	0,786	***
	S02Q35	0,909	***
	S02Q36	0,842	***
	S02Q37	0,782	***
	S02Q38	0,917	***
	S02Q39	0,819	***

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Figura 13 – Modelo de mensuração final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Suporte do Supervisor



Nota: * $p < 0,01$.

¹ valor de z não calculado, onde o parâmetro foi fixado em 1, devido às exigências do modelo.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O modelo final foi composto por seis variáveis relacionadas à percepção em relação ao Suporte do Supervisor, apresentando a mesma configuração proposta por Eisenberger et al. (1986) e Siqueira (1995). As variáveis ‘S02Q38’ e ‘S02Q35’ foram as que mais impactaram na Percepção de Suporte do Supervisor, as quais referem-se à preocupação do chefe com a satisfação no trabalho, além da sua preocupação com o bem-estar deste funcionário.

Esse resultado está de acordo com a definição de PSS que se refere às perspectivas dos funcionários sobre como os supervisores se preocupam com seu bem-estar e valorizam suas contribuições (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988, EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER 2002). Em troca do apoio e recursos fornecidos, os funcionários retribuem com um comportamento de cidadania e com um forte desejo de permanecer na organização (MYLONA; MIHAIL, 2020). Esse achado é consistente com a teoria do suporte organizacional, que sustenta que o tratamento benéfico recebido dos supervisores deve aumentar o PSO, levando a sentimento de obrigação de ajudar a organização e ao comprometimento organizacional afetivo, ambos os quais devem reduzir a rotatividade (EISENBERGER et al. , 2001; RHOADES et al., 2001).

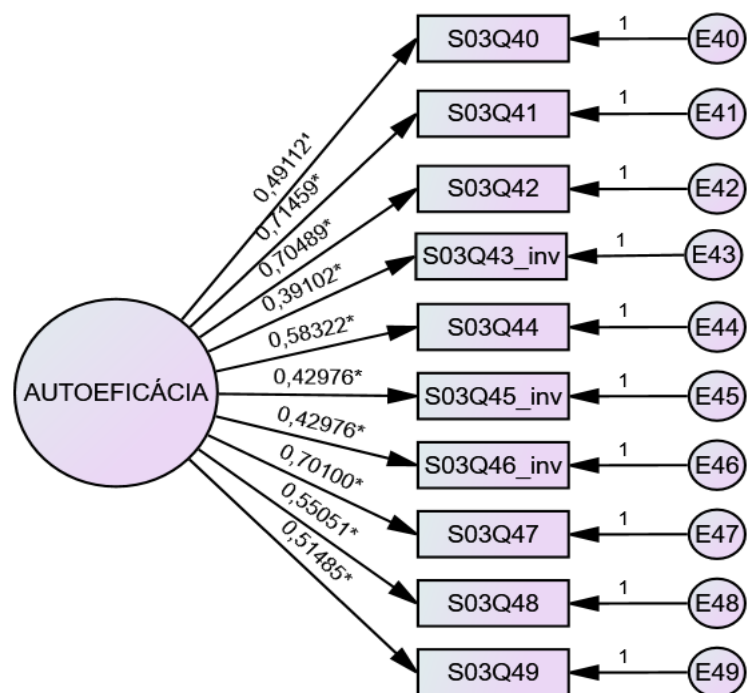
Outro ponto relevante também é que, tendo em vista que a percepção dos funcionários sobre as PGTs não foi favorável, nem desfavorável, esses resultados também confirmam a pesquisa de Kottke e Sharafinski (1988), a qual revelou que os funcionários relataram mais suporte dos supervisores do que da organização como um todo. Tal resultado, segundo os autores, apoia tanto a literatura quanto às evidências anedóticas que propõem que os funcionários preferem *feedback* e suporte de quem está próximo a eles.

5.4.2 Validação do Construto Autoeficácia

O construto de Autoeficácia foi avaliado através da Escala de Autoeficácia Geral (EAEG) (*The General Self-Efficacy Scale*) de autoria de Schwarzer e Jerusalem (1995), adaptado e validado para a realidade brasileira por Leme et al. (2013). Ela é composta por 10 itens, sendo 7 positivos e 3 negativos, em uma escala *likert* de 5 pontos. Quanto maior o grau de concordância do respondente, mais ele acredita que o próprio comportamento pode influenciar positivamente ou dominar o resultado de uma situação desconhecida/difícil.

A Figura 14 apresenta formatação diferente em três variáveis (S0Q43_inv; S03Q45_inv e S03Q46), visto que essas são invertidas, ou seja, pressupõe um no sentido contrário das demais, exigindo a inversão da escala no momento da análise. Após esse processo, ao analisar a significância das variáveis, nota-se que todas são significativas ao nível de 1%. Entretanto, observa-se que os coeficientes padronizados apresentam alguns valores baixos, não contribuindo, com isso, para o ajuste do modelo.

Figura 14 – Modelo inicial com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Autoeficácia



Nota: * $p < 0,01$.

¹ valor de z não calculado, onde o parâmetro foi fixado em 1, devido às exigências do modelo.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Nesse caso, verificou-se simultaneamente os índices de ajuste (apresentados na Tabela 20), de forma a identificar que outras correções seriam necessárias para tornar o modelo adequado.

Tabela 20 - Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo inicial

(continua)

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	476,770
χ^2 (probabilidade)	0,000
χ^2 /graus de liberdade	13,622
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,877
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,796

		(conclusão)
Índices de ajuste		Valor
NFI - <i>Normed Fit Index</i>		0,785
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>		0,738
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>		0,062
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>		0,130
<i>Alpha de cronbach</i>		0,823

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Conforme os índices de ajuste, apenas o RMR e o *Alpha de Cronbach* são satisfatórios, os demais precisam de ajustes para aprimorar o modelo. Nessa busca, adotou-se a estratégia de retirada das variáveis com carga fatorial padronizada com valores abaixo de 0,5, as quais não contribuíam significativamente para o modelo (HAIR et al., 2009). Essa exclusão ocorreu de forma individual, considerando a ordem crescente (do menor ao maior coeficiente) e estimando-se um novo modelo a cada exclusão. Foram excluídas as questões S03Q43_inv (coeficiente 0,39102), S03Q45_inv (coeficiente 0,38682), S03Q40 (coeficiente 0,49145). Como os resultados não foram satisfatórios mesmo com essas exclusões, introduziram-se correlações, que faziam sentido teórico, entre os erros das variáveis observadas, sugeridas pelo relatório *Modification Indices* (MI) do *software* AMOS. Foram incluídas as seguintes correlações, conforme Tabela 21:

Tabela 21 – Correlações entre os erros das variáveis do construto Autoeficácia

Erros x Erros		Variáveis	x	Variáveis	Valor
e41	e42	Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações.	<-->	Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa.	0,290
e48	e49	É fácil para mim manter meus objetivos e minhas metas.	<-->	Mesmo quando alguém me confronta, consigo arranjar uma maneira de conseguir aquilo que quero.	0,153

Fonte: elaborado pela autora

Após a inclusão dessas correlações, os índices foram ajustados, os coeficientes de confiabilidade atingiram um nível considerado muito bom, mas a VME não atingiu o valor apropriado, conforme pode ser visto na Tabela 22.

Tabela 22- Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo inicial após inserção de correlações

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	24,907
χ^2 (probabilidade)	0,015
χ^2 /graus de liberdade	2,076
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,990
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,991
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,983
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,984
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,018
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,038
<i>Alpha de cronbach</i>	0,807
Confiabilidade composta	0,809
VME	0,378

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Sendo assim, no intuito de atingir o valor adequado da VME, foi necessário realizar mais ajustes. Como exauriram-se as correlações que faziam sentido teórico, retomou-se a avaliação das cargas padronizadas, já que todas as variáveis foram significativas ao nível de 1%. A estratégia de retirada das variáveis com carga fatorial padronizada baixa também ocorreu de forma individual, considerando a ordem crescente (do menor ao maior coeficiente) e estimando-se um novo modelo a cada exclusão. Nessa fase, foram excluídas as questões S03Q46_inv (coeficiente 0,5232), S03Q49 (coeficiente 0,54591), S03Q48 (coeficiente 0,57625), S03Q44 (coeficiente 0,58354). Nesse ponto, restaram apenas três variáveis, o que causou problema de identificação, ou seja, o modelo não iria estimar sem que se fixassem graus

de liberdade. Então, de acordo com o relatório “*Critical Ratios for Differences Between Parameters*” do *software* AMOS, fixou-se graus de liberdade ‘x’ no parâmetro do construto de Autoeficácia e no erro da variável 47 (e47). Também foi excluída a correlação entre os erros e41 e e42 que havia restado, visto que o modelo não executou a estimação com a correlação. Após essas alterações, o modelo apresentou-se adequado, conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 23 – Índices de ajuste do construto Autoeficácia - Modelo final

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	0,617
χ^2 (probabilidade)	0,432
χ^2 /graus de liberdade	0,617
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,999
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	1,000
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,999
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	1,002
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,011
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,000
<i>Alpha de cronbach</i>	0,767
Confiabilidade composta	0,779
VME	0,543

Fonte: dados da pesquisa (2023)

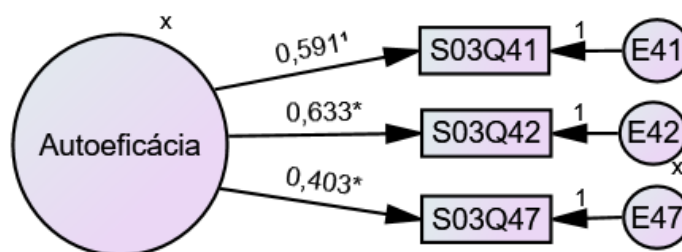
Analisando-se a Tabela 23, constata-se que o modelo final do Autoeficácia alcançou índices de ajuste adequados: i) evidências de validade convergente, visto que o qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade apresentou valor inferior a 5; os índices GFI, CFI, NFI e TLI foram superiores a 0,95 e os índices RMR e RMSEA foram inferiores a 0,05 e 0,06 respectivamente; ii) confiabilidade, tendo em vista que o *Alpha de Cronbach* e a confiabilidade composta foram superiores a 0,7, e a VME foi superior a 0,5. Os coeficientes padronizados e a significância das variáveis do construto final podem ser visualizados na Tabela 24 e na Figura 15.

Tabela 24 – Coeficientes padronizados e significância construto Autoeficácia

Construto	Variável	Coefficiente padronizado	P
Autoeficácia	S03Q47	,40310	***
	S03Q42	,63331	***
	S03Q41	,59121	***

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Figura 15 – Modelo final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Autoeficácia



Fonte: dados da pesquisa

O modelo de mensuração final para o construto Autoeficácia foi formado por três das dez variáveis originalmente propostas. Sendo que a variável S3Q42 “Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa” (coeficiente 0,633) foi a que mais impactou na autoeficácia do funcionário, indicando que eles confiam nas suas capacidades, as quais permitem que tenham reação para enfrentar os desafios. Essa capacidade de reação é muito importante no contexto do serviço público, pois frequentemente acontecem mudanças na legislação, tanto a nível nacional, quanto institucional, que balizam a rotina de trabalho.

A alta autoeficácia verificada nos servidores públicos também é relevante no sentido que aqueles que têm um forte senso de eficácia se esforçam mais para dominar os desafios (BANDURA; SCHUNK, 1981). Ashforth e Saks (2000) descobriram também que indivíduos com maior autoeficácia lidam com situações difíceis com uma abordagem focada no problema. Isso diminuiu seu estado de vulnerabilidade e levou a um maior comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. Robbins et al., (2013) também destacam que possuir autoeficácia cria uma espiral positiva de desempenho para os membros da organização que a possuem. Nessa mesma linha, Salanova et al. (2011) verificaram que manter a autoeficácia aumenta os níveis de engajamento no trabalho que, por sua vez, aumenta o nível de desempenho no trabalho. O nível elevado de desempenho aumenta ainda mais a autoeficácia, iniciando assim outro círculo de aumento de desempenho.

5.5 VALIDAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO

Após validação dos construtos individualmente, construiu-se o modelo integrado proposto para este estudo, o qual une os modelos de mensuração validados e o modelo estrutural. A avaliação do modelo integrado foi realizada a partir da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados e da verificação dos índices de ajuste para confirmar a adequação do modelo, os quais são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo integrado inicial

Índices de ajuste	Valor
χ^2 (valor)	536,77
χ^2 (probabilidade)	0,00
χ^2 /graus de liberdade	2,46
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,90
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,95
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,92
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,94
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,07
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,06

Fonte: dados da pesquisa (2023)

A partir da análise da Tabela 25 acima, pode se observar que todos os índices estão adequados, de acordo com alguns autores (HAIR et al., 2009, HU; BENTLER, 1996, BENTLER, 1992), visto que “periódicos especializados estão repletos com resultados MEE, que citam um valor de 0,90 para índices importantes, como TFI, CFI, NFI ou GFI, indicando um modelo aceitável. Outras vezes, a regra do 0,90 é simplesmente citada como uma regra *ad hoc* razoável sem suporte de teoria prévia” (HAIR et al., 2009, p. 573). Por outro lado, algumas pesquisas (HAIR et al., 2009) têm contestado o uso de apenas um valor de corte para esses índices e identificaram uma série de fatores adicionais que afetam os valores dos índices associados com ajuste aceitáveis. Buscou-se atingir um valor de corte revisado próximo a 0,95 para o GFI, CFI, NFI e TLI (HU; BENTLER, 1999; HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008; BYRNE, 2009).

Para o ajuste do modelo, verificou-se a significância das relações. Nessa, observou-se que a relação entre a percepção de práticas de gestão de talentos e a percepção de autoeficácia não foi significativa (sig. 0,523). Essa relação se referia a Hipótese 3 do modelo, a qual sugeria que as práticas de gestão de talentos influenciariam positivamente a autoeficácia dos funcionários. Todas as demais relações foram significativas a 1% e mantiveram-se no modelo.

Então, partiu-se para a inclusão das correlações que fizessem sentido teórico, indicadas pelo relatório *Modification indices*. As correlações foram geradas e incluídas uma a uma, assim como foi estimado um novo modelo a cada nova inclusão.

As primeiras correlações incluídas foram entre os erros dos fatores pertencentes ao mesmo construto. As correlações entre os erros do PPGTSP se referiram as interações entre questões referentes à Avaliação e Desenvolvimento (e11x22); Identificação e Avaliação (10x11; e07x13); Treinamento e Desenvolvimento (18x26), assim como uma relação Avaliação x Avaliação (11x16). No construto Percepção de Suporte do Supervisor, as relações indicadas eram negativas. Por esse motivo, não foram incluídas. No construto Percepção de Autoeficácia, não foram incluídas correlações, mas, nesse caso, porque o relatório não indicou nenhuma. Destaca-se que todas as associações se apresentaram muito baixas ou baixas (valores até 0,25), segundo a classificação de Pestana e Gageiro (2008).

Prosseguindo, foram incluídas duas relações entre os erros de fatores e construtos distintos, mas que apresentavam interações entre si. A primeira, entre a avaliação da necessidade de desenvolvimento pelo chefe e a sua intenção de tornar o trabalho do funcionário mais interessante. A segunda, também entre a avaliação da necessidade de desenvolvimento pelo chefe e a preocupação do chefe com o bem-estar do funcionário. Aqui, as associações

também foram muito baixas (0,14 e 0,18), segundo a classificação de Pestana e Gageiro (2008). A Tabela 26 apresenta as correlações entre os erros inseridas no modelo integrado final.

Tabela 26 – Correlações entre os erros das variáveis do Modelo Integrado

Erro 1	Erro 2	Variável 1	x	Variável 2	Valor
e11	e22	Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.	<-->	Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.	0,25
e10	e11	Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.	<-->	Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.	0,16
e18	e26	A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.	<-->	O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.	0,11
e11	e16	Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.	<-->	A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.	0,12
e07	e13	A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.	<-->	A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.	0,12
e22	e35	Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.	<-->	O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.	(
e22	e39	Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.	<-->	O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	(

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

A primeira correlação incluída, entre os erros e11 x e22, justifica-se através da pesquisa de Kottke e Sharafinski (1988), a qual, ao analisar o PSS, revelou que os funcionários relataram mais suporte dos supervisores do que da organização como um todo. Isso, segundo os autores, apoia tanto a literatura, quanto às evidências anedóticas que propõem que os funcionários preferem *feedback* e suporte de quem está próximo a eles. O estudo de Afzal et al. (2019) demonstrou que o PSS teve um efeito positivo no Desempenho da Tarefa (DT) dos funcionários, por meio da mediação da autoeficácia. De acordo com esses autores, o supervisor tem o papel de estimular os funcionários na busca pelo desenvolvimento de novas habilidades, através dos *feedbacks*, demonstrando confiança, e do compartilhamento de conhecimentos. McCormack, Propper e Smith (2014) mencionam que a interação diária entre o gerente e o trabalhador individual forma um ciclo de *feedback* que pode melhorar ou diminuir o desempenho no trabalho.

A interação entre os erros e10 x e11 podem ser justificadas pelo fato de que, de acordo com Mahfoozi et al. (2018), as organizações competem pelos melhores desempenhos e depois pelas competências que contribuem para esse desempenho. Em outras palavras, as competências relacionadas ao trabalho estão no centro da gestão de talentos. Elas também são descritas como “os blocos de construção de um sistema de gerenciamento de talentos” (BERGER; BERGER, 2011, p. 7). Mahfoozi et al. (2018) assinala ainda que ela compõe a tríade de estratégias de gestão de talentos, composta pelo ‘engajamento de talentos’, a ‘retenção de talentos’ e as ‘competências relacionadas ao trabalho’.

Sobre as interações entre os erros e07 x e13 destaca-se a maneira de gerenciar talentos de forma exclusiva, a qual está em linha com sugestões mais gerais de defensores da diferenciação da força de trabalho. Becker; Huselid (2006), por exemplo, mencionam que a noção de investimento diferencial com base em uma lógica estratégica fornece uma solução acionável. Para os autores, uma das implicações da diferenciação está no nível de desempenho do funcionário. Isso significa fazer distinções significativas de desempenho entre os funcionários, especialmente em cargos estratégicos, através de variações maiores de recompensas. Nesse sentido, McDonnell (2011) aponta que a identificação ou seleção de talentos foi reconhecida como crucial para garantir que as pessoas ‘certas’ sejam colocadas em posições estrategicamente importantes. Por outro lado, para Meyers e Van Woerkom (2014), os desafios atrelados à filosofia exclusiva/estável referem-se às formas de como classificar os indivíduos como talentosos ou não talentosos. Segundo eles, a prática de classificar com base na avaliação de desempenho ou inteligência é contestável.

A relação entre os e18 x e26, pode ser justificada observando-se as filosofias de talento. Tanto a filosofia de talento exclusiva, quanto a inclusiva falam sobre treinamento *versus* desenvolvimento. A exclusiva assevera que somente funcionários com potencial terão acesso a treinamento especializado e oportunidades de desenvolvimento e, assim, as organizações esperam gerar maiores retornos sobre os investimentos em treinamento, ou seja, oferecendo oportunidades de desenvolvimento apenas para funcionários com potencial (MEYERS et al., 2019). A inclusiva, por sua vez, reflete uma crença profunda na capacidade humana de mudar e crescer (DWECK, 2012) e, na prática organizacional, está associada a um forte foco no treinamento e desenvolvimento de todos os funcionários. De acordo com Hiltrop (1999) as organizações de alto desempenho superam seus concorrentes em uma série de fatores de GP, como as oportunidades de treinamento e desenvolvimento que são oferecidas aos trabalhadores.

Sobre a interação entre e11 e e16, menciona-se que os supervisores têm o papel de estimular os funcionários na busca pelo desenvolvimento de novas habilidades, através dos *feedbacks*, demonstrando confiança e do compartilhamento de conhecimentos (AFZAL et al. 2019).

Referente às relações entre construtos GT x PSS (e22 x e39; e22 x e35), as quais versam sobre o chefe avaliar as necessidades de desenvolvimento versus a preocupação em tornar o trabalho mais interessante, assim como sua preocupação com o bem-estar do funcionário, Tracey e Tews (2005) indicaram que os supervisores podem enviar sinais claros sobre o papel e o valor do treinamento, desenvolvimento e crescimento profissional na organização, o que pode, por sua vez, motivar o comportamento dos funcionários em relação às atividades de desenvolvimento. Os supervisores também contribuem para o desempenho dos funcionários, o que leva ao desenvolvimento da organização como um todo.

Salienta-se que todas as correlações introduzidas foram significativas a 1%, o que demonstra a adequação das mesmas. Após o ajuste do modelo de mensuração, passou-se à análise dos índices que indicam a validade convergente do modelo. Os resultados dos índices de ajuste são expostos na Tabela 27.

Verifica-se, através da análise da Tabela 27 abaixo, que, com exceção do GFI e do NFI, todos os índices de ajustes atingiram um valor satisfatório (CFI e TLI maiores que 0,95; RMR < 0,08 e RMSEA menores que 0,06 e a razão do qui-quadrado/graus de liberdade abaixo do limite recomendado 5). Observa-se, então, que, considerando-se os valores revisados pela literatura, o modelo foi razoavelmente ajustado.

Tabela 27 - Índices de ajuste do modelo integrado final

Índices de ajuste	Valor
x^2 (valor)	473,67
x^2 (probabilidade)	0,00
x^2 /graus de liberdade	2,23
GFI - <i>Goodness of Fit</i>	0,91
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,96
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,93
TLI - <i>Tucker-Lewis Index</i>	0,95
RMSR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,07
RMSEA - <i>R. M. S Error of Approximation</i>	0,05

Fonte: dados da pesquisa (2023)

O modelo final, então, é constituído por três construtos de primeira ordem e 23 variáveis significativas a 1%, cujos coeficientes padronizados foram a 0,24. Os coeficientes padronizados e a significância das variáveis do construto final podem ser visualizados na Tabela 28 e na figura 16.

Tabela 28 – Coeficientes padronizados e significância construto de Gestão de Talentos

(continua)

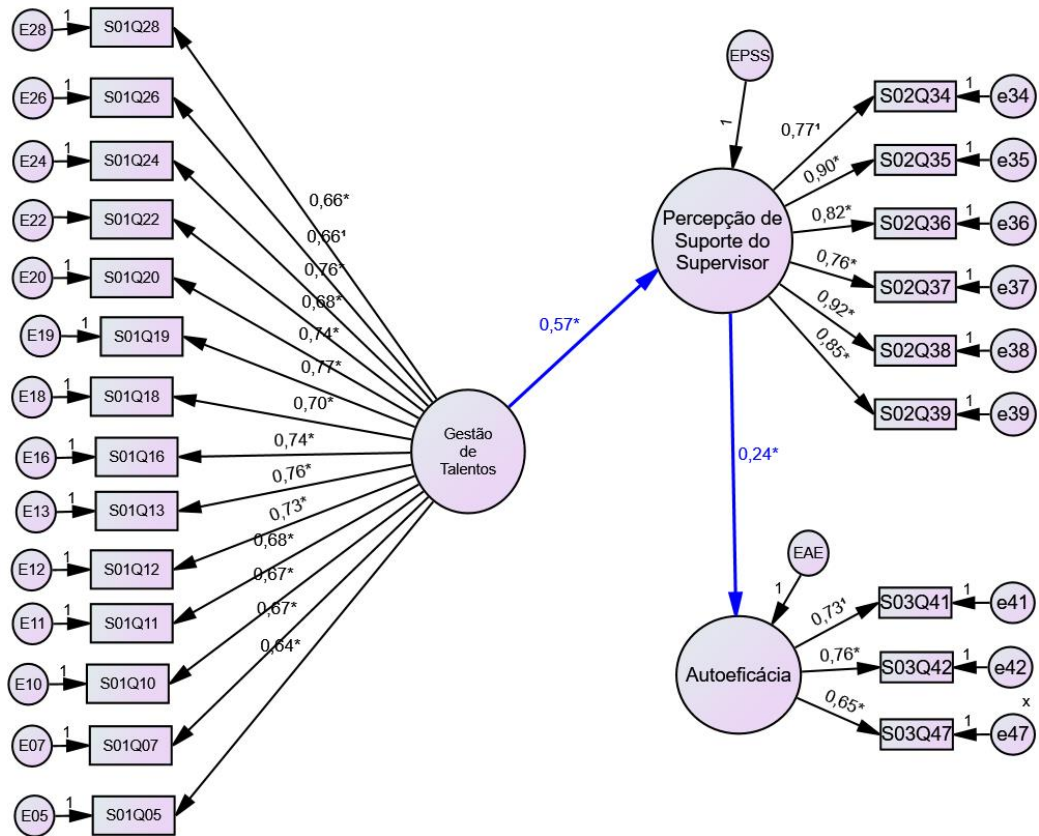
Variáveis	Construto de 1ª ordem	Coefficiente Padronizado	P
PSS	Gestão	0,57	***
AE	PSS	0,24	***
S03Q47	AE	0,65	***
S03Q42	AE	0,76	***
S03Q41	AE	0,73	***
S01Q05	Gestão	0,64	***
S01Q07	Gestão	0,67	***
S01Q10	Gestão	0,67	***
S01Q11	Gestão	0,68	***

(conclusão)

Variáveis	Construto de 1ª ordem	Coefficiente Padronizado	P
S01Q12	Gestão	0,73	***
S01Q13	Gestão	0,76	***
S01Q16	Gestão	0,74	***
S01Q18	Gestão	0,70	***
S01Q19	Gestão	0,77	***
S01Q20	Gestão	0,74	***
S01Q22	Gestão	0,68	***
S01Q24	Gestão	0,76	***
S01Q26	Gestão	0,66	***
S01Q28	Gestão	0,66	***
S02Q34	PSS	0,77	***
S02Q35	PSS	0,90	***
S02Q36	PSS	0,82	***
S02Q37	PSS	0,76	***
S02Q38	PSS	0,92	***
S02Q39	PSS	0,85	***

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Figura 16 - Modelo integrado final com os coeficientes padronizados e significância das variáveis



Nota: * $p < 0,01$; ¹ valor de z não calculado, onde o parâmetro foi fixado em 1, devido às exigências do modelo. Por simplicidade, não foram representados na figura as correlações entre os erros.
 Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao analisar a Figura 16 do modelo teórico proposto, verifica-se que a relação entre os construtos de Gestão de Talentos e Autoeficácia não foi significativa. Tal relação refere-se a Hipótese 3 (H3) do modelo, a qual sugeria que as práticas de gestão de talentos influenciariam positivamente a autoeficácia dos funcionários. Apesar do estudo de Guan e Huan (2019) identificar que as práticas de GP impactam positivamente na autoeficácia, neste estudo tal relação não se mostrou significativa, então ela foi excluída do modelo final. Uma possível explicação está nos resultados da média da percepção de PGT (2,605) e na média da percepção de AE (3,874). A percepção dos funcionários sobre as PGTs indica o desconhecimento sobre as mesmas, mas como sua média de percepção de AE é alta, comprova que os funcionários não dependem das PGTs para se sentirem autoeficazes. Isso difere do estudo de Guan e Huan (2019), segundo o qual, com o apoio das práticas GT, os funcionários dispõem de recursos suficientes para adotar uma atitude positiva ao lidar com dificuldades, promovendo a

autoeficácia. Para esses autores, quando a organização tomar as medidas correspondentes para apoiar e ajudar seus funcionários, a autoeficácia dos mesmos será aprimorada. Porém, de acordo com os resultados do presente estudo, essas medidas não correspondem às PGTs.

Outra associação que pode explicar a falta de relação entre as PGTs e a AE é o próprio contexto do serviço público, em que nem sempre os funcionários têm à disposição os recursos necessários para a execução de suas tarefas.

Sendo assim, excluindo a relação citada (H3), as demais propostas no modelo teórico apresentaram-se significativas e no mesmo sentido teórico proposto. Assim, a fim de melhor explicitar os efeitos diretos, indiretos e totais das relações do modelo integrado, apresenta-se a Tabela 29.

Tabela 29 – Relações entre os construtos do modelo integrado com o impacto dos efeitos direto, indireto e total

Hipótese	Efeito	Relação			Construto mediador	Resultado	Impacto
H1 As Práticas de GT influenciam positivamente o PSS dos funcionários.	Direto	PGT	<->	PSS		Confirmada	0,572*
H2 O PSS influencia positivamente a AE dos funcionários.	Direto	PSS	<->	AE		Confirmada	0,236*
H3 As práticas de GT influenciam positivamente a AE dos funcionários.	Direto	PGT	<->	AE		Rejeitada	não sig.
	Indireto	PGT	<->	AE	PSS	Confirmada	0,135* (0,572 x 0,236)

Nota: *p<0,01.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A primeira relação esperada (Hipótese 1 - H1) foi confirmada, uma vez que as práticas de gestão de talentos impactaram positivamente a percepção de suporte do supervisor à medida que apresentaram um efeito positivo com coeficiente de 0,572, significativo a 1%. Esse resultado indica que uma maior percepção da aplicação de práticas de gestão de talentos nas instituições está associada a uma maior percepção do Suporte do Supervisor, ou, ainda, um aumento no uso de práticas de gestão de talentos percebidas pode estar associado a um aumento da percepção de suporte do supervisor.

Portanto, pode-se sugerir que a organização é vista pelos funcionários como a principal fonte de apoio, através da disponibilização das práticas de GT que podem contribuir para o desempenho de suas tarefas e que os supervisores ou chefes, trabalhando em nome da organização, atuam como distribuidores ou implementadores das práticas de GT que dão vida à gestão de pessoas (MYLONA; MIHAIL, 2020; PURCELL; HUTCHINSON, 2007). Esses resultados também confirmam que se pode classificar a Gestão de Talentos como uma prática de GP de suporte (DU PLESSIS et al., 2015; GUPTA, 2019), visto que estudos que mostram que o PSS (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003; DAWLEY, ANDREWS e BUCKLEW, 2008; RHOADES; EISENBERGER, 2002), assim como as práticas GP de suporte (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003), são antecedentes ao PSO.

Esse resultado corrobora o estudo de Hutchison (1997), que verificou que a percepção dos funcionários sobre as ações da organização tem um efeito direto sobre a percepção de suporte de seus supervisores (PSS). Está de acordo da mesma forma com os resultados de Gupta (2019), os quais sugerem uma correlação significativa, de efeito médio, na percepção dos funcionários da Geração Y, entre as práticas de gestão de talentos e a percepção de suporte do supervisor. Segundo o autor, isso especifica que uma convicção ampliada do uso de práticas de gestão de talentos em toda a organização pode estar relacionada a um PSS aprimorado. Assim, o fato de que os supervisores atuam como mediadores para a organização e são a personificação das práticas de gestão de talentos, descreve essa relação (DU PLESSIS et al., 2015; MYLONA; MIHAIL, 2020).

Além desses autores, Du Plessis et al. (2015) também encontraram uma correlação significativa de efeito médio entre a percepção do funcionário sobre as práticas de gestão de talentos da organização e a percepção de suporte do supervisor. Acrescenta-se ainda o estudo de Tracey e Tews (2005), que indicou que os supervisores podem enviar sinais claros sobre o papel e o valor do treinamento, desenvolvimento e crescimento profissional na organização, o que pode, por sua vez, motivar o comportamento dos funcionários em relação às atividades de desenvolvimento.

A Hipótese 2 (H2), a qual determinava que o PSS influencia positivamente a AE dos funcionários, também foi confirmada. O PSS apresentou um impacto positivo na percepção de Autoeficácia, com coeficiente de 0,236, significativo a 1%. Corroborando Afzal et al. (2019); Gibson et al. (2009) e Tierney e Farmer (2002), identificou-se que o PSS impacta positivamente a Autoeficácia dos funcionários.

O primeiro destaque com relação a essa relação é que a média do construto de AE foi a que apresentou maior valor (3,87), indicando que os funcionários das universidades públicas têm uma alta percepção de autoeficácia. Um dos fatores que podem ter levado a esse resultado é que a autoeficácia dos funcionários pode ser desenvolvida quando eles trabalham em condições de trabalho favoráveis. Essas condições favoráveis podem estar disponíveis na forma de PSS (AFZAL et al., 2019), visto que os supervisores são essenciais na formação de crenças de eficácia nos funcionários (TIERNEY; FARMER, 2002). Além disso, os níveis mais elevados de autoeficácia criados por meio do apoio do supervisor podem ajudar os trabalhadores na inserção de respostas duradouras e ter uma forte influência sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento, os comportamentos de enfrentamento e as cognições de abstinência (GRUMAN et al., 2006).

Os supervisores também são um veículo potencial para duas experiências que Bandura (1986) sugere que desempenhem um papel fundamental na determinação da autoeficácia: aprendizagem vicária e persuasão verbal. De acordo com o autor, os supervisores podem se envolver em atos de persuasão verbal que conduzam à formulação de autoeficácia. Além de persuadir, por meio da expressão verbal de confiança, estímulo e elogios, tais ações também podem provocar reações emotivas positivas por parte de um funcionário, também passíveis de visões de eficácia mais fortes (BANDURA, 1997). Desta forma, o supervisor pode convencer os funcionários de suas habilidades para atingir os objetivos atribuídos. Essas persuasões são influentes na geração de crenças de autoeficácia nos funcionários. Portanto, o PSS impacta positivamente a autoeficácia dos funcionários (GIBSON et al., 2009 AFZAL et al., 2019).

Nesse sentido, como os supervisores operam o papel de agentes da organização na avaliação dos subordinados e no direcionamento de seu desempenho, a aceitação do tratamento recebido da maioria dos supervisores (ou seja, o apoio do supervisor) pode ser vista pelos funcionários como um reflexo das opiniões da organização em relação a eles (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Ademais, como os supervisores têm maior contato diário com a maioria dos funcionários do que os gerentes de nível superior, eles podem ser capazes de transmitir mais prontamente avaliações positivas e cuidadosas (EISENBERGER et al., 2002).

Essa relação também é relevante ao considerar que o *feedback* positivo focado na pessoa aumenta a autoeficácia individual à medida que aumenta a confiança e, portanto, é mais passível de afetar a busca de objetivos mais elevados (FU et al., 2009). Em contraste, o *feedback* negativo focado na pessoa afronta diretamente a autoeficácia e, portanto, é mais provável que desencadeie esforços para evitar o fracasso. Esse esforço para evitar o fracasso inerente a indivíduos autoeficazes coaduna com os achados de Ashforth e Saks (2000), que descobriram que indivíduos com maior autoeficácia lidam com situações difíceis com uma abordagem focada no problema. Ou seja, o seu estado de vulnerabilidade diminuiu e levou a um maior comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. Conforme os autores, ainda, os funcionários com alta autoeficácia tendem a responder ao *feedback* negativo com um aumento de esforço e motivação. Consequentemente, eles tendem a permanecer no emprego e se destacar, em vez de pensar em desistir do emprego (AFZATL et al., 2019).

A importância da relação entre PSS e AE também é observada em estudos que envolvem treinamento, que, aliás, também compõem uma prática de GT. Nesse caso, então, sua importância também é relevante para o efeito indireto da gestão de talentos na autoeficácia, através da percepção de suporte do supervisor. Nesse sentido, Al-Eisa, Furayyan e Alhemoud (2009) analisaram se a AE e PSS seriam preditores da intenção de transferência e se essas relações seriam mediadas pela motivação para aprender e concluíram que a motivação para aprender foi significativamente relacionada à autoeficácia e ao suporte do supervisor. Esses resultados também são condizentes com o estudo de NG (2015), que também verificou que as práticas de supervisão elevaram positivamente a motivação para aprender, aumentando, por sua vez, a transferência de treinamento no contexto do setor público da Malásia (NG, 2015).

Por último, Ding e Yu (2020) analisaram como o afeto positivo mediará a relação entre o Suporte do Supervisor Percebido para o Uso de Forças (SSPUF) e o uso real dos pontos fortes do funcionário, bem como o efeito moderador da autoeficácia nesse relacionamento. Os autores concluíram que a AE influencia as percepções dos funcionários sobre o SSPUF e o uso real dos pontos fortes do funcionário.

Embora não tenham sido propostos efeitos indiretos entre os construtos, identificou-se uma relação significativa com efeito indireto entre os construtos de GT e AE por intermédio do PSS. Tal efeito se deve à relação significativa direta entre GT e PSS e entre PSS e AE. Percebe-se, assim, que o impacto indireto da Gestão de Talentos na Autoeficácia se torna maior quando existe a Percepção de Suporte do Supervisor nessa relação.

Esse resultado corrobora o estudo de Guan e Huan (2019), que identificaram que, através do apoio das práticas GT, os funcionários dispõem de recursos suficientes para adotar

uma atitude positiva ao lidar com dificuldades e contratemplos, bem como reduzir os efeitos negativos e adversos do estresse, promovendo a autoeficácia. Para esses autores, quando a organização tomar as medidas correspondentes para apoiar e ajudar seus funcionários, a autoeficácia dos mesmos será aprimorada. Isso explica a influência positiva do PSS na AE também verificada no resultado significativo dessa relação, visto que os supervisores são essenciais na formação de crenças de eficácia nos funcionários, (TIERNEY; FARMER, 2002). Além disso, os níveis mais elevados de autoeficácia criados por meio do suporte do supervisor podem ajudar os trabalhadores na inserção de respostas duradouras e ter uma forte influência sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento, os comportamentos de enfrentamento e as cognições de abstinência (GRUMAN et al., 2006).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões decorrentes do estudo realizado. Primeiro, são retomados os objetivos do estudo e as hipóteses de pesquisa. Após, são destacadas as contribuições, bem como as implicações para a prática. E, então, são apresentadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

6.1 DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS E HIPÓTESES

A Gestão de Talentos tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações, não só do setor privado, como do público. Esse último tem buscado adotar modelos de gerenciamentos de economias de mercado, no intuito de buscar soluções que melhorem sua eficiência. Isso porque a gestão de pessoas do setor público está ciente que precisa de instrumentos compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea. Nesse sentido, como a GT no contexto do setor público é pouco explorada, percebe-se a necessidade da pesquisa nesse setor que é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do país, especialmente em um contexto de mercado emergente com raras evidências empíricas.

Assim, o presente trabalho buscou inovar e avançar nesse tema, além de preencher a lacuna de explorar a GT em contexto público (KRAVARITI ET AL., 2022; KRAVARITI; JOHNSTON, 2019; THUNNISSEN; BUTTIENS, 2017; GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016; THUNNISSEN; BOSELIE; FRUYTIER, 2013). Isso se deu a partir da análise da percepção das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor na percepção de autoeficácia de servidores públicos federais, por meio do desenvolvimento e validação de um modelo de equações estruturais.

O primeiro passo, uma das principais contribuições da presente tese, consistiu na elaboração do Instrumento de avaliação do construto de Gestão de Talentos, denominado Percepção de Práticas de Gestão de Talento para o Setor Público (PPGTSP). A elaboração desse instrumento específico para o construto de GT e para o setor público também preenche uma lacuna de outros estudos, nos quais as escalas normalmente são adaptadas e precisam ser aprimoradas (KRAVARITI et al., 2022). Esse instrumento poderá ser aplicado em outras pesquisas ou mesmo em um contexto prático, para avaliar a percepção das PGTs das organizações públicas.

Outra contribuição do presente estudo foi a validação dos construtos, em que realizou-se a análise fatorial confirmatória, através da Modelagem de Equações Estruturais, que

contempla a indicação de Sarstedt et al. (2020), de que pesquisas futuras deveriam explorar organizações do setor público de diferentes contextos e coletar dados de várias fontes, bem como satisfazer requisitos de tamanho de amostra para testar modelos de mediação moderados, usando técnicas MEE baseadas em fatores. Além disso, por ser um trabalho metodologicamente rigoroso, também contempla Gallardo-Gallardo et al. (2015), segundo os quais os estudos empíricos da GT sofrem de inconsistências teóricas e metodológicas e exigem projetos de pesquisa mais teórica e metodologicamente rigorosos. Dessa forma, o presente estudo vai além dos trabalhos existentes sobre GT, que são frequentemente exploratórios, com dados transversais coletados em pequenas amostras sem uma estratégia de amostragem deliberada (GALLARDO-GALLARDO et al., 2015).

O PPGTSP foi inspirado nas principais escalas utilizadas para avaliar GT, localizadas a partir de vasta revisão teórica. Com o PPGTSP finalizado, adicionou-se as escalas dos construtos de PSS, a EPSO e de AE, a EAEG, bem como as questões de perfil, e então foi realizado o pré-teste. A seguir, o instrumento foi enviado às universidades federais do Rio Grande do Sul (UFSM, UFPEL, UNIPAMPA, UFCSPA, UFRGS e FURG), tendo sido obtidas 743 respostas válidas.

No que tange aos construtos investigados, a percepção média dos servidores sobre as PGTs indicou que os servidores não concordam, nem discordam das PGTs, o que pode significar uma falta de conhecimento ou apenas inexistência de interesse. Outra justificativa para esse resultado pode ser o contexto do estudo durante a aplicação da pesquisa, momento em que se enfrentava a crise do COVID-19, e a maioria dos recursos de trabalho estavam indisponíveis. Por outro lado, a análise das médias mais baixas demonstrou que os TAEs não consideram que as instituições classificam os servidores, tampouco que dão prioridade para os melhores desempenhos. Isso denota a predisposição das instituições em adotar uma perspectiva de GT de pessoas inclusiva, em que todos são considerados talentos e as oportunidades de treinamento e desenvolvimento são ofertadas a todos sem distinção.

Já o construto de Suporte do Supervisor apresentou médias altas, indicando que os servidores concordam que o chefe fornece o suporte a eles. Com isso, conclui-se que os TAEs das universidades públicas recebem apoio de seus chefes. Tal resultado é visto como muito favorável para as instituições, tendo em vista que PSS impacta no desempenho (MYLONA; MIHAIL, 2020; AFZAL et al., 2019; BRADLEY, 2016). Quanto à Autoeficácia, foi a maior média entre os construtos, o que demonstra que os funcionários das universidades públicas têm alta percepção de Autoeficácia. A relevância desse resultado se deve ao seu efeito direto na motivação (GUAN; HUAN, 2019; ÇETIN; AŞKUN, 2018; ZHANG; LU, 2002);

também por ser precursor significativo do desempenho (ZHANG; LU, 2002) e ainda por promover o efeito da prática de gerenciamento de pessoas, resultando em comportamento proativo (GUAN; HUAN, 2019).

A análise fatorial exploratória foi realizada para avaliar a confiabilidade do PPGTSP. A EPSO e a EAEG não passaram por essa etapa por serem instrumentos já consolidados pela literatura. A AFE do PPGTSP mostrou que o instrumento é unidimensional, sua confiabilidade é excelente e ainda confirmou a replicabilidade fatorial, ou seja, a possibilidade de replicação do instrumento em novos estudos. A validação dos construtos, por sua vez, foi feita por meio da análise fatorial confirmatória, através da Modelagem de Equações Estruturais.

O modelo final do construto de Gestão de Talentos permaneceu com 14 variáveis das 33 propostas inicialmente e alcançou índices de ajustes adequados, comprovando, assim, evidências de validade convergente, assim como uma excelente confiabilidade. As variáveis que mais impactam na formação do PPGTSP se referem ao desempenho. A primeira no sentido de desafio para melhorar as habilidades e progredir na carreira e a segunda como base de classificação dos servidores. Ambas expressam um sentido inerente à GT exclusiva, em que nem todos têm talento e apenas aqueles considerados como alto potencial e alto desempenho têm acesso a treinamento e desenvolvimento.

O modelo de GT não conservou nenhuma variável dos fatores de Atração e Retenção de Talentos, considerados um dos desafios mais críticos enfrentados pelas empresas em todo o mundo atualmente (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020), assim como são uma preocupação no setor público (KRAVARITI; JOHNSTON, 2020; CARMO et al., 2018; POOCHAROEN; LEE, 2013).

O modelo para mensuração de Suporte do Supervisor validou com as mesmas 6 variáveis propostas originalmente e também alcançou índices de ajustes adequados, comprovando, dessa forma, evidências de sua validade convergente, assim como uma excelente confiabilidade. As variáveis que mais impactaram na Percepção de Suporte do Supervisor referem-se à preocupação do chefe com a satisfação no trabalho, além da sua preocupação com o bem-estar desse funcionário, condizente com a definição de PSS que se refere às perspectivas dos funcionários sobre como os supervisores se preocupam com seu bem-estar (KOTTKE; SHARAFINSKI, 1988; EISENBERGER et al., 1986; RHOADES; EISENBERGER, 2002). A análise do PSS também é uma contribuição desse estudo pois demonstra o seu papel e o seu impacto sobre os servidores, visto que desempenham um papel importante na implementação de práticas de gestão de pessoas (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN, 2016).

Por último, referente à Autoeficácia, das 10 questões originalmente propostas, apenas 3 integraram o modelo final do construto. Ainda assim, também alcançou índices de ajustes adequados, comprovando evidências de sua validade convergente, assim como uma boa confiabilidade. A variável que mais impactou na AE se refere às capacidades do funcionário de reagir quando apanhado de surpresa, indicando a confiança que eles possuem de suas capacidades, as quais permitem que tenham reação para enfrentar as dificuldades que se apresentam. Essa capacidade de reação é muito importante no contexto do serviço público, pois frequentemente acontecem mudanças na legislação que baliza a rotina de trabalho. Essas mudanças ocorrem tanto em nível nacional, quando são criadas ou alteradas as Leis, Decretos, Instruções Normativas, quanto em nível institucional, quando da emissão de Resoluções, Portarias e Instruções Normativas. Cada novo ato publicado impacta diretamente na rotina dos funcionários, pois eles são obrigados a se adequar, revendo suas rotinas, alterando planos de trabalho, mudando fórmulas de cálculo, enfim transformando e adaptando toda uma estrutura à nova realidade.

Outro fator impactante que demonstra a relevância da capacidade de reação é a própria mudança de estrutura organizacional, a qual reduz níveis hierárquicos, tornando as estruturas mais horizontais, reflexo da reforma administrativa que vem ocorrendo no país nos últimos cinco anos. Alinhado a isso, tem-se a transformação dos serviços e dos processos que passaram do papel para digital, além das diversas consequências desses fatores que acabam impactando na rotina.

A autoeficácia elevada verificada nos servidores públicos também é relevante no sentido que aqueles que têm um forte senso de eficácia se esforçam mais para dominar os desafios (BANDURA; SCHUNK, 1981), apresentam maior comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho (ASHFORTH; SAKS, 2000, ROBBINS et al., (2013), assim como maior desempenho (SALANOVA et al., 2011).

Posteriormente, ao analisar os índices de ajustes do modelo integrado de mensuração do PPGTSP, verificou-se que o modelo foi razoavelmente ajustado, sendo constituído por três construtos de primeira ordem e 23 variáveis. A confluência dos construtos de GT, PSS e AE torna o modelo inédito, uma vez que não foi localizado nenhum estudo que tenha analisado os três construtos conjuntamente.

A Hipótese 1 foi confirmada, uma vez que as práticas de gestão de talentos impactaram positivamente a percepção de suporte do supervisor. Esse resultado indica que uma maior convicção da aplicação de práticas de gestão de talentos nas instituições está associada a uma maior percepção do Suporte do Supervisor, ou ainda, um aumento nas práticas de gestão de

talentos percebidas pode estar associado a um aumento da percepção de suporte do supervisor. Portanto, pode-se sugerir que a organização é vista pelos funcionários como a principal fonte de apoio, através da disponibilização das práticas de GT que podem contribuir para o desempenho de suas tarefas e os supervisores ou chefes, trabalhando em nome da organização, atuam como distribuidores ou implementadores das práticas de GT que dão vida à gestão de pessoas (MYLONA; MIHAIL, 2020; PURCELL; HUTCHINSON, 2007).

Essa influência positiva das PGTs sobre o PSS demonstra a percepção dos servidores sobre esse suporte, tanto das PGTs, quanto do PSS, o que leva a confirmar que se pode classificar a Gestão de Talentos como uma prática de GP de suporte (DU PLESSIS et al., 2015; GUPTA, 2019), pois os estudos mostram que o PSS (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008; RHOADES; EISENBERGER, 2002), assim como as práticas GP de suporte (ALLEN, SHORE e GRIFFETH, 2003), são antecedentes da percepção de suporte organizacional.

Esse resultado corrobora o estudo de Hutchison (1997), o qual verificou que a percepção dos funcionários sobre as ações da organização tem um efeito direto sobre a percepção de suporte de seus supervisores (PSS). Também está de acordo com os resultados de Gupta (2019), os quais sugerem uma correlação significativa, de efeito médio, na percepção dos funcionários da Geração Y, entre as práticas de gestão de talentos e a percepção de suporte do supervisor, ou seja, uma convicção ampliada do uso de práticas de gestão de talentos em toda a organização pode estar relacionada a um PSS aprimorado. Assim, o fato de que os supervisores atuam como mediadores para a organização e são a personificação das práticas de gestão de talentos descreve esta relação (DU PLESSIS et al., 2015; MYLONA; MIHAIL, 2020).

A confirmação da H1 também vai ao encontro do estudo de Du Plessis et al. (2015), que identificou uma correlação significativa de efeito médio entre a percepção do funcionário sobre as práticas de gestão de talentos da organização e a Percepção de Suporte do Supervisor. Essa relação entre as práticas de gestão de talentos e o PSS se explica baseando-se em uma das características do paradigma da Gestão de Talentos, na qual todos os gestores são responsáveis pela implementação de iniciativas de GT (CHUAI, PREECE e ILES, 2008; HANDFIELD-JONES, MICHAELS e AXELROD, 2001).

O presente estudo também confirmou a Hipótese 2 (H2), que indica que o PSS influencia positivamente a AE dos funcionários. Corroborando Afzal et al. (2019); Gibson et al. (2009) e Tierney e Farmer (2002), identificou-se que o PSS impacta positivamente a Autoeficácia dos funcionários.

Destaca-se que a média do construto de AE foi a que apresentou maior valor, indicando que os funcionários das universidades públicas têm uma alta percepção de autoeficácia. Um dos fatores que podem ter levado a esse resultado é que a autoeficácia dos funcionários pode ser desenvolvida quando eles trabalham em condições de trabalho favoráveis, o que foi comprovado na presente tese tendo em vista a ótima percepção de suporte do supervisor detectado neste estudo. Isso porque as condições favoráveis podem estar disponíveis na forma de PSS (AFZAL et al., 2019), visto que os supervisores são essenciais na formação de crenças de eficácia nos funcionários (TIERNEY; FARMER, 2002). Além disso, os níveis mais elevados de autoeficácia criados por meio do apoio do supervisor podem ajudar os trabalhadores na inserção de respostas duradouras e ter uma forte influência sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento, os comportamentos de enfrentamento e as cognições de abstinência (GRUMAN et al., 2006).

Observa-se também a importância dos supervisores na relação com a AE, pois eles desempenham um papel fundamental na determinação da autoeficácia, através da aprendizagem vicária e persuasão verbal (BANDURA, 1986). Os supervisores podem se envolver em atos de persuasão verbal que conduzam à formulação de autoeficácia. (BANDURA, 1986). Além de persuadir, por meio da expressão verbal de confiança, estímulo e elogios, tais ações também podem provocar reações emotivas positivas por parte de um funcionário, também passíveis de visões de eficácia mais fortes (BANDURA, 1997). Desta forma, o supervisor pode convencer os funcionários de suas habilidades para atingir os objetivos atribuídos.

Ademais, como os supervisores têm maior contato diário com a maioria dos funcionários, eles podem ser capazes de transmitir mais prontamente avaliações positivas e cuidadosas (EISENBERGER et al., 2002), assim como *feedback* positivo focado na pessoa, o qual aumenta a autoeficácia individual ao aumentar a confiança e, portanto, é mais passível de afetar a busca de objetivos mais elevados (FU et al., 2009). Em contraste, o feedback negativo focado na pessoa afronta diretamente a autoeficácia e, portanto, é mais suscetível a desencadear esforços para evitar o fracasso e podem levar a um maior comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho (ASHFORTH; SAKS, 2000). Consequentemente, eles tendem a permanecer no emprego e se destacar, em vez de pensar em desistir desse (AFZATL et al., 2019).

A hipótese 3, por sua vez, não foi confirmada, visto que a relação entre os construtos de Gestão de Talentos e Autoeficácia não foi significativa, ou seja, as práticas de gestão de talentos não influenciam a autoeficácia dos funcionários. Apesar do estudo de Guan e Huan (2019) identificar que as práticas de GP estão significativamente correlacionadas, positivamente, com

autoeficácia, neste estudo tal relação não se mostrou significativa, por esse motivo foi excluída do modelo final. Uma possível explicação está nos resultados das médias das percepções de PGT e AE. A percepção dos funcionários sobre as PGTs indica o desconhecimento sobre as mesmas, mas, como sua média de percepção de AE é alta, comprova que os funcionários não dependem das PGTs para se sentirem autoeficazes. Isso difere do estudo de Guan e Huan (2019), segundo o qual, com o apoio das práticas GT, os funcionários dispõem de recursos suficientes para adotar uma atitude positiva ao lidar com dificuldades, promovendo a autoeficácia. Para esses autores, quando a organização tomar as medidas correspondentes para apoiar e ajudar seus funcionários, a autoeficácia dos mesmos será aprimorada, mas de acordo com os resultados do presente estudo, essas medidas não correspondem às PGTs. Por outro lado, conforme Ciobanu, Androniceanu e Lazaroiu (2019), um ambiente de trabalho de suporte impacta positivamente na autoeficácia dos funcionários públicos, então, como a percepção de suporte do supervisor dos TAEs foi alta, isso indica que esse suporte pode influenciar a AE.

Outra associação que pode explicar a falta de relação entre as PGTs e a AE é o próprio contexto do serviço público em que nem sempre os funcionários têm à disposição os recursos necessários para a execução de suas tarefas. Isso foi marcante, especialmente durante a aplicação da pesquisa, momento em que se enfrentava a crise do COVID-19, e a maioria dos recursos de trabalho estavam indisponíveis, ou seja, as PGTs permaneceram durante esse período sem serem implementadas. Os estudos de Camacho (2020), Aguinis e Burgi-Tian (2021) e Tomcikova, Svetozarovova e Coculova (2021), mostram que coronavírus impactou a gestão das empresas, principalmente a estrutura organizacional, inclusive a gestão de pessoas e a gestão de talentos. Durante a pandemia as universidades públicas deslocaram os recursos disponíveis para o combate à pandemia (por exemplo, da produção de álcool em gel a testes de vacinas). Além disso, para manter o funcionamento das universidades, tanto no tocante à parte acadêmica, quanto administrativa, foram necessários investimentos adicionais para organizar toda a infra-estrutura física e lógica para o funcionamento do trabalho remoto, o que ocorreu não só setor educacional, mas em diversos outros setores (AGUINIS e BURGI-TIAN, 2021).

Além da pandemia, os funcionários de universidades já estão acostumados a enfrentar a indisponibilidade de recursos também por conta das mudanças de governo. A disponibilidade de recursos aumenta ou diminui conforme o governo. Por exemplo, nos últimos quatro anos, além da troca de 5 ministros da educação, as universidades públicas vinham tendo que enfrentar diversos cortes orçamentários, que impactaram diretamente a gestão das universidades. Esses cortes prejudicam a rotina dos funcionários, pois, se faltam recursos até para os custos básicos

(por exemplo: pagar a conta de energia elétrica), faltarão recursos para custear todo o funcionamento das universidades.

Por fim, identificou-se uma relação significativa com efeito indireto entre os construtos de GT e AE por intermédio do PSS. Tal efeito se deve à relação significativa direta entre GT e PSS e entre PSS e AE. Percebe-se, assim, que o impacto indireto da Gestão de Talentos na Autoeficácia se torna maior quando possui a Percepção de Suporte do Supervisor nessa relação.

Esse resultado corrobora o estudo de Guan e Huan (2019), que identificou que, através do apoio das práticas GT, os funcionários dispõem de recursos suficientes para adotar uma atitude positiva ao lidar com dificuldades e contratempos e reduzir os efeitos negativos e adversos do estresse, promovendo a autoeficácia. Para esses autores, quando a organização tomar as medidas correspondentes para apoiar e ajudar seus funcionários, a autoeficácia dos mesmos será aprimorada. Isso explica a influência positiva do PSS na AE também verificada no resultado significativo dessa relação, visto que os supervisores são essenciais na formação de crenças de eficácia nos funcionários (TIERNEY; FARMER, 2002). Além disso, os níveis mais elevados de autoeficácia, advindos do suporte do supervisor, podem ajudar os trabalhadores na inserção de respostas duradouras e ter uma forte influência sobre a satisfação no trabalho, no comprometimento, nos comportamentos de enfrentamento e nas cognições de abstinência (GRUMAN et al., 2006). A motivação para aprender, que faz parte da prática de treinamento, também foi significativamente relacionada à autoeficácia e ao suporte do supervisor (AL-EISA, FURAYYAN; ALHEMOUD, 2009).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A presente pesquisa revelou evidências que podem contribuir tanto para o avanço do conhecimento científico, quanto para a prática profissional, municiando gestores e funcionários dos saberes aqui apresentados.

Do ponto de vista científico, o instrumento desenvolvido na presente tese supre lacunas deixadas por instrumentos e escalas anteriores, visto que foi elaborado especificamente para o contexto público brasileiro, ou seja, trata-se de um instrumento inédito fundamental para avaliar o construto de GT em contexto de país em desenvolvimento carente de pesquisas (KRAVARITI et al., 2022). Do ponto de vista prático, o instrumento avalia a percepção das práticas de gestão de talentos utilizadas e, dessa forma, fornece embasamento para gestores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos e níveis hierárquicos, permitindo, inclusive, comparações interinstitucionais.

As descobertas evidenciam que as práticas de gestão de talentos influenciam positivamente a percepção de suporte do supervisor - fator de extrema relevância - visto que os supervisores são de vital importância na implementação das práticas de GT, já que influenciam na forma como essas práticas são percebidas pelos funcionários, e a percepção positiva dos supervisores pode influenciar o desempenho dos servidores, ou seja, os supervisores contribuem para o desempenho dos TAES das universidades públicas.

Além disso, essa relação mostra aos gestores quais são as PGTs que mais impactam na gestão de pessoas e qual é a influência do supervisor e da AE nesse sentido. Considera-se que, embora o impacto do PSS na AE seja menor que o impacto das PGTs no PSS, essa influência é muito importante uma vez que as PGTs não influenciam na AE. Então, como a AE dos funcionários se mostrou alta, percebe-se apenas que o PSS pode levar a uma autoeficácia elevada. Essa contribuição é significativa para o setor público, pois ajuda os gestores a identificar os recursos que impactam ou não os servidores; especialmente por ser o setor público subordinado a uma conjuntura política, que está sempre sujeito a mudanças, tanto de legislações, quanto de orçamento financeiro, em que as prioridades políticas podem ser transferidas a qualquer tempo, impactando diretamente na rotina dos servidores.

Este estudo contribui para a literatura da GT por apresentar evidências empíricas em universidades públicas de um país em desenvolvimento, fornecendo *insights* sobre um contexto inexplorado. Além disso, evidencia a relação das PGTs com o PSS, assim como do PSS com a AE, bem como a inexistência de relação entre as PGTs e a AE, através da análise integrada dos três construtos o que é inédito. Também mostra a percepção dos servidores públicos sobre as PGTs, o PSS e a AE em um momento de Pandemia, ou seja, em um momento de enfrentamento de crise. O estudo também evidencia a importância do papel do supervisor nesse contexto do setor público, até então pouco explorado (KRAVARITI ET AL., 2022).

Através dos resultados identificados, pode-se perceber que as instituições são mais voltadas para uma gestão inclusiva de talentos, em que todos são considerados talentos e, sendo assim, têm livre acesso a treinamento e desenvolvimento. Esse resultado leva a debater se esse seria o caminho certo para a GP dos servidores públicos. Não estaria na hora de se adotar uma GT exclusiva? Ou híbrida inicialmente, já que a exclusiva poderia levar ao surgimento de tensões, tendo em vista a cultura organizacional igualitária da maioria das organizações do setor público (HARRIS; FOSTER, 2010). Há que se considerar também que nem todos os funcionários se interessam por treinamento e desenvolvimento, considerando-se que, no que diz respeito ao plano de carreira, depois de se atingir o último nível de progressão, os salários ficam estagnados. Dessa forma, o ideal seria fornecer as melhores oportunidades para aqueles

que têm interesse, visto que na perspectiva dos indivíduos talentosos, é necessário garantir que os “talentos se tornem o melhor que podem”, ou seja, tenham/desenvolvam as melhores capacidades (competências) (KOZJEK; FRANCA, 2020).

Sob essa ótica, a adoção de GT inclusiva não seria desperdício de recursos financeiros? Não seria melhor investir naqueles que de fato têm talento ou naqueles que o talento pode ser desenvolvido? Até porque quais são os custos de manter uma GT inclusiva? Há capacidade gerencial e de GP para nutrir talentos com uma abordagem inclusiva (KRAVARITI; JOHNSTON, 2019)? A GT exclusiva já acontece nas Universidades na seleção de professores, tendo em vista que, além da prova teórica e didática, é necessário pontuar com titulação, experiência, entre outros, é dessa forma, através de uma seleção que pode ser considerada “exclusiva”, que os melhores professores acabam conseguindo ingressar. A seleção dos TAEs, por outro lado, continua acontecendo através de concurso público, que não é projetado especificamente para identificar talentos (KIM; KOTCHEGURA, 2017). A ideia de mudança de uma gestão inclusiva de talentos para exclusiva ou híbrida deve começar pela forma de ingresso dos servidores. Faz-se necessário o aperfeiçoamento do modelo de concurso público como instituto jurídico para contratar as pessoas aptas e capacitadas para o serviço público que depende, além da melhoria do marco legal, de instrumentos de gestão de pessoas no setor público integrados e que sejam compatíveis com o (novo) ideário de profissionalização da administração pública contemporânea (COELHO; MENON, 2018).

6.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Uma das limitações do estudo refere-se à estratégia de pesquisa *survey* e dados em corte transversal que impõe limites para o tratamento do problema de endogeneidade, por exemplo. Além disso, o método exclusivamente quantitativo limita o estudo, visto que uma metodologia multimétodos poderia aprofundar os resultados obtidos.

O fato de que as questões relativas a Atração e Retenção de Talentos tiveram que ser excluídas durante o ajuste do modelo, pode ser considerado uma limitação deste estudo, já que faltam pesquisas que abordem a gestão de talentos como uma estratégia para melhorar a retenção e atração de funcionários, considerados um dos desafios mais críticos enfrentados pelas empresas em todo o mundo atualmente (GALLARDO-GALLARDO; THUNNISSEN; SCULLION, 2020). Outra PGT não avaliada foi o engajamento de talentos, pois as questões relativas a ele foram excluídas durante a fase de avaliação da comissão examinadora. Estudos futuros devem incluir essas três PGTs nas suas investigações, a fim de verificar a suas relações

entre PSS e AE, assim como outros estudos evidenciaram (POOCHAROEN; LEE, 2013; KIM; KOTCHEGURA, 2017; IBRAHIM; SUAN; KARATEPE, 2019; SALANOVA et al., 2011; DHANALAKSHMI; GURUNATHAN, 2014, O'CONNOR; CROWLEY-HENRY, 2017; GUPTA (2019).

Considera-se, além disso, que as análises não forneceram suporte para a Hipótese 3, o que pode ter sido causado pelo contexto da aplicação da pesquisa (durante a Pandemia do COVID-19), que pode ter influenciado a percepção das práticas de GT e, assim, colaborado para a inexistência de relação entre as PGTs e a AE. Estudos futuros podem replicar a atual pesquisa a fim de identificar a percepção dos servidores fora de um momento de crise.

Seria importante também investigar se o programa de GT deve ser um modelo inclusivo, exclusivo ou híbrido, bem como avaliar os impactos que cada um deles poderia causar, especialmente no que tange ao princípio de igualdade. Porém, independente do modelo definido, é fato que as instituições devem investir em gestão de talentos, considerando isso como investimento no desenvolvimento de seus servidores na busca de soluções que melhorem sua eficiência. Destaca-se, ainda, que isso deveria começar pela inovação na forma de ingresso que seja adotado um modelo exclusivo capaz de atrair talentos, o que, talvez, venha a contribuir para que o setor público possa, de fato, utilizar ferramentas de economia de mercado.

REFERÊNCIAS

- AFZAL, S.; ARSHAD, M.; SALEEM, S.; FAROOQ, O. The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. **Journal of Management**, v. 38, n. 5, p. 369-382, 2019
- AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Revista HCPA**, v. 31, n. 3, 2011.
- AGUINIS, H.; BURGI-TIAN, J. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. **Business Research Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 233-240, 2021 DOI: 10.1177/23409444211009528
- AL-ABBASI, S; MASRI, H. Optimizing faculty talents through identifying entrepreneurial champions: an ELECTRE IV approach. **Management Decision**, 0025-1747, 2020, DOI 10.1108/MD-09-2019-1305.
- AL ARISS, A.; CASCIO, W. F.; PAAWE, J. Talent management: Current theories and future research directions. **Journal of World Business**, v. 49, p. 173–179, 2014.
- AL-AZZAM, Z. F.; AL-QURA'AN, A. B. How Knowledge Mangement Mediates the Strategic Role of Talent Management in Enhancing Customer's Satisfaction. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, v. 10, n. 2, Mar. – Apr., 2019.
- AL-EISA, A. S.; FURAYYAN, M. A.; ALHEMOUD, A. M. An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1221-1244, 2009.
- ALLEN, D.G.; SHORE, L.M; GRIFFETH, R.W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, v 29, n. 1, p. 99-118, 2003.
- ALMEIDA, P. J. S. **Percepção do suporte do supervisor - atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso numa multinacional a operar em Portugal**. 2017. 177 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) - Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2017.
- ALMUTAIRI, Y. M. N. Leadership Self-Efficacy and Organizational Commitment of Faculty Members: Higher Education. **Administrative Sciences**, v. 10, p. 66, 2020.
- ALVEHUS, J. Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 31–44, 2017. doi:10.1111/1748-8583.12159
- ALVES, M. A.; TOMLINSON, M. The changing value of higher education in England and Portugal: Massification, marketization and public good. **European Educational Research Journal**, v. 00, n. 0, p. 1–17, 2020.
- AMARO, S. (2020, July 31). **Euro zone GDP plunged by a record 12.1% in the second quarter**. CNBC. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2020/07/31/euro-zone-gdp-q2-2020-as-coronaviruscrisis-hits.html>. Acesso em 02 Jun. 2022

AMATO, S.; VINZI, V. E.; TENENHAUS, M. **A global Goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling**. School of Management, France, 2004.

AMINI, A.; ALIMOHAMMADLOU, M. Toward equation structural modeling: an integration of interpretive structural modeling and structural equation modeling. **Journal of Management Analytics**, 2021. DOI: 10.1080/23270012.2021.1881927

ASHFORTH, B.E.; SAKS, A.M. Personal control in organizations: a longitudinal investigation with newcomers, **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 311-339, 2000.

AMUSHILA, J.; BUSSIN, M.H.R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, v. 19, n. 0, p. a1485], 2021. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>

ASPAROUHOV, T.; MUTHEN, B. **Simple second order chisquare correction**. Unpublished manuscript, 2010. Retrieved from https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf

ASPLUND, K., When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 4, p. 539-561, 2020, DOI: 10.1080/09585192.2019.1570307.

AXELROD, B.; HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E. A new game plan for c players. **Harvard Business Review**, v. 80, p. 80-88, 2002.

AZIZI, M. R.; ATLASI, R.; ZIAPOUR, A.; ABBAS, J. NAEMI, R. Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. **Heliyon**, v. 7, n. e07233, 2021.

BACH, S.; KESSLER, I. HRM and **The New Public Management**. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds), *The oxford handbook of Human Resource Management*, Oxford, New York, 2007, cap. 23.

BAGOZZI, R.P., YI, Y; PHILLIPS, L.W. Assessing construct validity in organizational research, **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458., 1991.

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis, *International Journal of Management Reviews*, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017.

BANDURA, A. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness, In Locke, A. (Ed.), *Handbook of Principles of Organization Behavior*, Blackwell, Oxford, pp. 120-136, 2000.

BANDURA, A. **A social cognitive theory of personality**. In L. Pervin & O. John (Ed.), *Handbook of personality*, 2 ed., p. 154-196. New York: Guilford Publications, 1999 Reprinted in D. Cervone & Y. Shoda [Eds.], *The coherence of personality*. New York: Guilford Press.

- BANDURA, A. **Self-efficacy**. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, v. 4, p. 71-81, 1994. New York: Academic Press. Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998.
- BANDURA, A. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY, 1997.
- BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- BANDURA, A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, v. 37, n. 2, p. 122-147, 1982.
- BANDURA, A. The Self System in Reciprocal Determinism. *American Psychologist*, v. 33, n. 4, p. 344 – 358, 1978.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p.191-215, 1977a.
- BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977b
- BANDURA, A.; CERVONE, D. Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 38, p. 92-113, 1986.
- BANDURA, A. LOCKE, E. A. Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 87–99, 2003.
- BANDURA, A.; SCHUNK, D. H. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 41, n. 3, p. 586-598, 1981.
- BARAN, B. E.; SHANOCK, L. R.; MILLER, L. R. Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 2, p. 123-147, 2012.
- BARKHUIZEN, N.E.; GUMEDE, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, v. 19, n. 0, p. a1396, 2021. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
- BARKHUIZEN, N. How Relevant is Talent Management in South African Local Government Institutions? **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 20, p. 2223-2230, 2014.
- BARNETT, R.; DAVIS, S. Creating greater success in succession planning. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 5, p. 721–739, 2008. DOI: 10.1177/1523422308322277.
- BARUCH, Y; HUMBERT, A. L.; WILSON, D. The moderating effects of single vs multiple-grounds of perceived-discrimination on work-attitudes. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 35, n. 3, p. 232-249, 2016.

- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 5, p. 78-91.
- BAYRAKTAR, S.; JIMÉNEZ, A. Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 2, p. 301-317, 2020.
- BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures, **SPINE**, v. 25, n. 24, p. 3186–3191, 2000.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resource Management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, p.898–925, 2006.
- BENTLER, P. M. On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. **Psychological Bulletin**, v. 112, p. 400–404, 1992.
- BENTLER, P.; BAGOZZI, R.P.; CUDECK, R.; IACOBUCCI, D., 2001. Structural equation modeling – SEM using correlation or covariance matrices. **Journal of Consumer Psychology**, v. 10, n. 1, p. 85-87.
- BERGER, L. A.; BERGER, D. R. Designing and assembling the building blocks for organization excellence: The talent management model. In Berger, L.; Berger, D. R. (Eds.), **The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people**. New York, NY: McGraw-Hill, 2011.
- BETHKE-LANGENEGGER, P.; MAHLER, P.; STAFFELBACH, B. Effectiveness of talent management strategies. **European J. International Management**, v. 5, n. 5, 2011.
- BISWAS-DIENER, R.; KASHDAN, T. B., MINHAS, G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention. **The Journal of Positive Psychology**, v. 6, p. 106–118, 2011.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BLOM, R., P. M.; KRUYEN, P. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; VAN THIEL, S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 3–35, 2020, <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>.
- BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: o Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v.9, n. 1, p. 15-30, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042>.
- BOLLEN, K.A. **Structural Equations with Latent Variables**. John Wiley, Nova York, 1989.
- BOSELIE, P.; VAN HARTEN, J.; VELD, M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further..., **Public Management Review**, 2019. DOI: 10.1080/14719037.2019.1695880.

BOSELIE, P.; THUNNISSEN, M. **Talent management in the public sector**. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

BOSELIE, J.; LEISINK, P.; VANDENABEELE, W. **Human resource management**. In: Noordegraaf, M. Geuijen, K.; Meijer, A. (Eds.), 2011. *Handbook public management*, p. 315-338. Den Haag, The Netherlands: Boom Lemma.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance**. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds), *The oxford handbook of Human Resource Management*, Oxford, New York, 2007, cap. 1.

BRADLEY, A. Talent management for universities. **Australian Universities' Review**, v. 58, n. 1, pp. 13-19, 2016.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>. Acesso em: 07 dez. 2020.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Disponível em: [RESOLUÇÃO Nº 510, DE 7 DE ABRIL DE 2016 - Imprensa Nacional \(in.gov.br\)](#) Acesso em: 18 fev. 2022.

BRASIL. **ENAP Estudos. Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**. Servidores públicos federais – Perfil. 2015. Disponível em: [Estudos Enap Perfil 2015.pmd](#). Acesso em 10 jan. 2023

BRASIL. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html Acesso em: 07 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. **Decreto Nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em:

<http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%205.824-2006?OpenDocument>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 07 dez. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em: 12 de jan. 2020.

BHATNAGAR, J. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. **Employee Relations**, v. 29, n. 6, p. 640–663, 2007. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. (2009). **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRIDI, M.A; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P.; BRAUNERT, M. B.; BERNANRDO, K. A. S.; MAIA, F. L.; FREIBERGER, Z. BEZERRA, G. U. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.

BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), **Testing structural equation models** (136–162). Newbury Park, CA: Sage, 1993.

BRUNETTO, Y.; XERRI, M; TRINCHERO, E.; BEATTIE, R.; SHACKLOCK, K.; FARR-WHARTON, R.; BORGONOV, E. Comparing the impact of management on public and private sector nurses in the UK, Italy, and Australia. **Public Management Review**, 2017 DOI: 10.1080/14719037.2017.1309100

BUCKINGHAM, M. What great managers do. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 3, p. 70-79, 2005.

BUCKINGHAM, M. VOSBURGH, R. M. The 21st Century Human Resources Function: It's the talent, stupid! Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge. **Human Resource Planning**, v. 24, n 4, p. 17–23, 2001.

BURKE, R. J.; ALLISEY, A. F.; NOBLET, A. J. **The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection**. In R. J. Burke, A. J. Noblet, & C. Cooper (Eds.), *Human Resource Management in the Public Sector* (p. 1–16). Cheltenham: Edward Elgar. 2013.

BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and Programming*. 2nd ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010. 418 p.

CAESENS, G.; STINGLHAMBERB, F. The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. **Revue européenne de psychologie appliquée**, v. 64, p. 259–267, 2014.

CAMACHO, P. 5 HR Trends Emerging in China During the Pandemic, 2020.

CALO, T. Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 4, 403–416., 2008, doi:10.1177/009102600803700403

CAMÕES, M. R. S. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CAMPION, M. A.; MCCLELLAND, C. L. Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 76920, p. 186–198, 1991. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.186>

CAMPS, J.; LUNA-AROCAS, R. A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. **British Journal of Management**, v. 23, p. 1-21, 2012. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00714.x

CAPPELLI, P. **Talent on demand: Managing talent in an uncertainty age**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008.

CAPPELLI, P., KELLER, J. R. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 305–33, 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 69, n. 2, p. 163-191 abr/jun, 2018.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020.

CAVALCANTE, K. O.; SILVA, A. B. As Implicações da Capacitação nas Crenças de Autoeficácia de Gestores Técnico Administrativos de uma Instituição Federal de Educação Superior. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, número 3, p. 474-492, 2017.

ÇETIN, F.; AŞKUN, D. The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. **Management Research Review**, 2018.

CHAMBERS, E.G.; FOULON, M.; HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E. The war for talent, **McKinsey Quarterly**, v. 3, p. 44–57, 1998.

CHAMI-MALAEB, R.; GARAVAN, T. Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 21, p. 4046–4062, 2013.

CHEN, S. Y. A Study of Strategic Talent Management System – Workforce Differentiation Perspectives. 2012. 191 p. Tese (Pesquisa em Gestão de Recursos Humanos) - National Sun Yat-sen University, Taiwan, Kaohsiung, 2012.

- CHOU, C. P.; BENTLER, P. M. Estimates and tests in structural equation modeling. In R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, p. 37–55. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. **Organizational Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 62-83, 2001.
- CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs, **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, February, 1979.
- CIOBANU, A.; ANDRONICEANU, A.; LAZAROIU, G. An Integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. 36, 2019.
- CLARKE, M.; SCURRY, T.: The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. **The International Journal of Human Resource Management**, DOI: 10.1080/09585192.2017.1396545, 2017.
- CLAUS, L. HR Disruption - Time already to reinvent talent management. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 22, p. 207-215, 2019.
- COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro?: um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 151-190, 2018.
- COIMBRA S.; FONTAINE, A. M. Adaptação da escala de auto-eficácia generalizada percebida (Schwarzer & Jerusalem, 1993) [Validation of the general self-efficacy scale]. In Soares, A. P.; Araújo, A; Caires, s. (Eds.), *Avaliação psicológica, formas e contextos VI* [Psychological assessment, forms, and contexts] p. 1061–1069, 1999. Braga, Portugal: APPORT, 1999.
- COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; VAIMAN, V. Talent Management: Progress and Prospects. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 3, p. 233–235, 2015. doi:10.1016/j.hrmr.2015.04.005.
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 304–313, 2009, doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- COHN, J.M.; KHURANA, R.; REEVES, L. Growing talent as if your business depended on it. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 10, p.62–70, 2005.
- CONDREY, S. E., LEDVINKA, C. B. Human Resource Management in the Public Sector: Examining International Cases. **Public Administration Review**, New York: Routledge. Jun. 2010.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de Gestão Fiscal**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2020/10/cgu-publica-relatorio-de-gestao-fiscal-do-segundo-quadrimestre-de-2020>. Acesso em 12 jan. 2020.
- COOKE, B. The managing of the (Third) World. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 603–629, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 11. Ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2011. 762 p.

CORONAVÍRUS BRASIL. COVID-19 Painel Coronavírus. Disponível em: [Coronavírus Brasil \(saude.gov.br\)](https://brasil.saude.gov.br). Acesso em 15 jan. 2021.

COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 1, n. 1, 2011.

CRAWFORD, A. V.; GREEN, S. B., LEVY, R.; LO, W.; SCOTT, L.; SVETINA, D.; THOMPSON, M. S. Evaluation of parallel analysis methods for determining the number of factors. **Educational and Psychological Measurement**, v. 70, n. 6, p. 885–901, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P.; RONESS, P.; RØVIK, K. **Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth**. New York: Routledge, 2007.

CHUAI, X.; PREECE, D.; ILES, P. Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. **Management Research News**, v. 31, n. 12, p. 901–911, 2008.

CROPAZANO, R.; ANTHONY, E. L.; DANIELS, S. R.; HALL, A. Social exchange theory: a critical review with Theoretical remedies. **Academy of Management Annals** v. 11, n. 1, p. 1–38, 2017. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

CROPANZANO, R., MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.

DAGORT, F. **Liderança Romantizada: um estudo na Universidade Federal de Santa Maria a partir da Romance of Leadership Scale (RLS)**. 2017. 140 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.

D'AGOSTINO, M. J. **City University of New York (CUNY)**. CUNY Academic Works, 2019.

_____ Changing the Narrative: The Difference Women Make in Public Administration. **Administration & Society**, v. 49, n. 1, p. 9–19, 2017. DOI: 10.1177/0095399716641986.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVENPORT, T. H., KIRBY, J. Beyond automation: strategies for remaining gainfully employed in an era of very smart machines. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 58-65, 2015.

DAWLEY, D.D.; ANDREWS, M.C.; BUCKLEW, N.S. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? **Leadership and Organization Development Journal**, v. 29, n. 3, p. 235-247, 2008.

DEEM, R. Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important? **Comparative Education**, v. 37, n. 1, p. 7-20, 2001.

DELFGAAUW, J.; DUR, R. Managerial Talent, Motivation, and Self-Selection into Public Management. **Journal of Public Economics**, v. 94, n. 4766, p. 654–660, 2010. doi:10.1016/j.jpubeco.2010.06.007.

DHANALAKSHMI, R. V.; GURUNATHAN, K. A Study on “Talent Management as a Strategy to Influence Employee Engagement and Its Affect on The Organizational Outcome”. **International Journal of Business and Administration Research Review**, v. 2, n. 4, p. 183-186, 2014.

DICIO. Dicionário Online de Português. 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aurelio-2/>. Acesso em: 25 mar. 2021.

DING, H.; YU, E. How and when does perceived supervisor support for strengths use influence employee strengths use? The roles of positive affect and self-efficacy. **Journal of Psychology in Africa**, v. 30, n. 5, p. 384–389, 2020.

DONAHUE, K. B. **It is time to get serious about talent management**. Boston, MA: 2001, Harvard Business School Press,

DRIES, N. The psychology of talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 23, p. 272–285, 2013 doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.001

DRIES, N.; VAN ACKER, F.; VERBRUGGEN, M. How “boundaryless” are the careers of high potentials, key experts and average performers? **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 2, p. 271–279, 2012. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.006

DU PLESSIS, L.; BARKHUIZEN; N., STANZ; K.; SCHUTTE, N. The management side of talent: Causal implications for the retention of generation Y employees. **The Journal of Applied Business Research**, v. 31, n. 5, p. 1767–1780, 2015.

DU PLESSIS, L. The relationship between perceived talent management Practices, perceived organizational support (POS), Perceived supervisor support (PSS) and intention to quit Amongst generation y employees in the recruitment Sector. 2010. 175 p. **Dissertação** (Mestrado Com Industrial Psysocology) - University Pretoria, África do Sul, 2010.

DUTTAGUPTA, R. Identifying and Managing Your Assets: Talent Management. London: Pricewaterhouse Coopers, 2005. Disponível em: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm. Acesso em: 20 mar 2021.

DWECK, C. S. Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. **American Psychologist**, v. 67, n. 8, p. 614–622, 2012.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B. Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. **Human Resource Management**, v. 51, n. 5, p. 651–664, 2012.

DONKOR, F. Do Transformational Leaders Affect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efficacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations. **Public Organization Review**, 2021. doi:10.1007/s11115-021-00531-7

EBY, L. T. T.; ALLEN, T. D.; HOFFMAN, B. J.; BARANIK, L. E.; SAUER, J. B.; BALDWIN, S.; MORRISON, M. A.; KINKADE, K. M.; MAHER, C. P.; CURTIS, S.; EVANS, S. C. An Interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. **Psychological Bulletin**, v. 139, n.2, p. 441–476, 2013 <https://doi.org/10.1037/a0029279>.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. **Perceived organizational support: fostering enthusiastic and productive employees**. Washington, DC: APA Books, 2011. doi:10.1037/12318-000.

EISENBERGER, R., LYNCH, P., ASELAG, J., ROHDIECK, S. Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 30, n. X, p. 787–799, 2004.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I., RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565–573., 2002.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71, 500 – 507, 1986.

ELLIOTT, E. S.; DWECK, C. S. Goals: An approach to motivation and achievement. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 1, p. 5-12, 1988.

EYMERI-DOUZANS, J.M. Your country needs you! For a new policy of public service attractiveness targeting our next generations. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Special Issue, p. 52-69, 2022. DOI: 10.24193/tras.SI2022.5

ERDOGAN, B.; ENDERS, J. Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 2, p. 321-330, 2007.

ERICSSON, K. A.; NANDAGOPAL, K.; RORING, R. W. Toward a science of exceptional achievement: Attaining superior performance through deliberate practice. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1172, p. 199–217, 2009.

ERICSSON, K. A.; PRIETULA, M. J.; COKELY, E. T. **The making of an expert**. Harvard Business Review, v. 85, p. 114–121, 2007.

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, p. 161–168, 2010.

FAROOQ, M.; OTHMAN, A.; NORDIN, M. S.; IBRAHIM, M. B. A measurement model of talent management practices among university staff in central region of Uganda. **Journal of Positive Management**. v. 7, n. 3, p. 3–19, 2016 <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2016.013>.

FÁVERO, L. P. **Análise de Dados: Técnicas Multivariadas Exploratórias com SPSS e STATA**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2015.

FERRANDO, P.J., LORENZO-SEVA, U. Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. **Educ. Psychol. Meas.** v. 78, n. 5, p. 762–780, 2018. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164417719308>.

FERRANDO, P. J.; LORENZO-SEVA, U. Program FACTOR at 10: origins, development and future directions. **Psicothema**, v. 29, n. 2, p. 236-241, 2017 doi: 10.7334/psicothema2016.304

FESTING, M.; SCHÄFER, L. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. **Journal of World Business**, v. 49, p. 262–271, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cad. EBAPE.BR*, v. 20, n. 2, ISSN 1679-3951, Rio de Janeiro, p. 218-233, mar./abr. 2022

FRENCH, P. E.; GOODMAN, D. An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 62–74, 2012. DOI: 10.1177/0734371X11421499.

FILIPPUS K., SCHULTZ C. M. Exploring talent management execution in the Ministry of Justice in the Namibian public sector. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 17 n. 1, p. 1 – 9, 2019.

GAYLARD, M.; SUTHERLAND, M.; VIEDGE, C. The factors perceived to influence the retention of information technology workers. **South African Journal of Business Management**, v. 36, n. 3, p. 87–97, 2005. doi:10.4102/sajbm.v36i3.638

GALLARDO-GALLARDO, E.; THUNNISSEN, M; SCULLION, H. Talent management: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 4, 2020.

GALLARDO-GALLARDO, E.; THUNNISSEN, M. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. **Employee Relations**, v. 38, n. 1, p. 31-56, 2016.

GALLARDO-GALLARDO, E.; NIJS, S.; DRIES, N.; GALLO, P. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 3, p. 264-279, 2015.

GALLARDO-GALLARDO, E.; DRIES, N.; GONZÁLEZ-CRUZ, T. F. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 290-300, 2013.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de implantação de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência**. 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.

GANDOSSY, R.; KAO, T. Talent wars: out of mind, out of practice. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 4, p.15–19, 2004.

GARCÍA, D. C. E. BONIVENTO J.H., Talent for the public: Analyzing the training systems of civil servants in Latin America, **Revista del Clad Reforma y Democracia**, v. 64, fev p. 165-192, 2016.

GARG, S.; DHAR, R. Employee service innovative behavior: the roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 2, p. 1-42, 2017.

GARROW, V.; HIRSH, W. Talent Management: Issues of Focus and Fit. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 4, p. 389–402, 2008. doi:10.1177/009102600803700402.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity, **Journal of Business Logistics**, v. 20, n.1, p. 33-57, 1999.

GELENS, J.; DRIES, N.; HOFMANS, J.; PEPERMANS, R. The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 341–353, 2013. doi:10.1016/j.hrmmr.2013.05.005.

GERBING, D.W., ANDERSON, J.C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **J. Mar. Res.** v. 25, n. 2, p. 186–192, 1988 <http://dx.doi.org/10.1177/002224378802500207>.

GIAMBIAGI, F.; PORTO, C. (org.) **2022 Propostas para um Brasil melhor no ano do Bicentenário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=xea8qsoM19wC&pg=PA255&dq=gest%C3%A3o+de+talentos+%2B+servi%C3%A7o+p%C3%BAblico&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwicuN_81pntAhXaIbkGHRDsDr4QuwUwAnoECACQBw#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20talentos%20%2B%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico&f=false. Acesso em: 15 nov 2020.

GIGAURI, I. Influence of COVID-19 Crisis on Human Resource Management and Companies Response: The Expert Study. **International Journal of Management Science and Business Administration**, v. 6, n. 6, p. 15-24, 2020.

GIST, M. E.; MITCHELL, T. R. Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. **Academy of Management review**. v. 17 n. 2, p. 183-211, 1992.

GLENN, T. The state of talent management in Canada's public sector. **Canadian Public Administration**, v. 55, n. 1, p. 25-51, 2012.

GLEN, C. Key skills retention and motivation: The war for talent still rages and retention is the high ground. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 37–45, 2006. <https://doi.org/10.1108/00197850610646034>.

GONG, Y., HUANG, J.; FARH, J. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy, **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 765-778, 2009.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161–178, 1960.

GRAHAM, C. Investing in early career general staff. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 31, n. 2, p. 175-183, 2009.

GRANT, K.; GARAVAN, T.; MACKIE, R., Coaction Interrupted: Logic Contestations in the Implementation of Inter-organisational Collaboration around Talent Management in the Public Sector in Scotland. **European Management Review**, v. 17, p. 915–930, 2020, DOI: 10.1111/emre.12404.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 327–347, 2007.

GROYSBERG; B., NANDA, A.; NOHRIA, N. The risky business of hiring stars. **Harvard Business Review**, p. 93–101, 2004.

GRUMAN, J.A.; SAKS, A.M.; ZWEIG, D.I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 90-104, 2006.

GUAN, X. H; HUAN, T. C. Talent management for the proactive behavior of tour guides. **Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 10, p.4043-4061, 2019.

GUY, M. E. Mom work versus dad work in local government. **Administration & Society**, v. 49, p. 48–64, 2017.

_____ Mom Work Versus Dad Work in Local Government. **Administration & Society**, p. 1– 17, 2016. DOI: 10.1177/0095399716641989

GUILLÉN, L. When (and why) job self-efficacy does not promote career success: The roles of resilience and organizational prototypicality. **Human relations**, v. 0, n. 0, p. 1–29, 2020. DOI: 10.1177/0018726720912309

GUPTA, V. Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 10, p. 4150-4169, 2019.

GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B. Why multinationals struggle to manage talent. **The McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 10–13, 2008.

HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. AND ANDERSON, R.E. **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, 2014

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANCOCK, G.R.; MUELLER, R.O. Rethinking construct reliability within latent variable systems. In R. Cudek, S.H.C. duToit & D.F. Sorbom (Eds.), **Structural equation modeling: Present and future**, p. 195 - 216. Lincolnwood, IL: Scientific Software, 2000.

HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E.; AXELROD, B., Talent management – a critical part of every leader’s job. **Ivey Business Journal**, v. 66, n. 2, p. 53-58, 2001.

HARRIS, L.; FOSTER, C. Aligning talent management with approaches to equality and diversity. Equality, Diversity and Inclusion. **An International Journal**, v. 29, n.5, p. 422–435, 2010. doi:10.1108/02610151011052753.

HAYTON, J. C.; KELLEY, D. J. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 407–427, 2006. doi:10.1002/hrm.20118

HEINEN, J. S.; O’NEILL, C. Managing talent to maximize performance. **Employment Relations Today**, v. 31, p. 67–82, 2004.

HENISZ, W.J.; ZELNER, B.A.; GUILLÉN, M.F. The worldwide diffusion of market-oriented infrastructure reform, 1977–1999. *American Sociological Review*, v. 70, n. 6, pp. 871–897, 2005.

HEWITT. **The state of talent management: Today’s challenges, tomorrow’s opportunities**. Hewitt’s Human Capital Consulting, 2008. Disponível em: https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/organizational-and-employee-development/Documents/hciLibraryPaper_79300.pdf Acesso em: 22 mar 2022.

HILTROP, J. M. The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 422–430, 1999. doi:10.1016/s0263-2373(99)00022-5.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons. **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 53-60, 2008.

HOWE, M. J. A.; DAVIDSON, J.; SLOBODA, J. Innate talents: Reality or myth? **Behavioral and Brain Sciences**, v. 21, p. 3, p. 399–407, 1998.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUNG, A. **Understanding talent attraction: Perceived attractiveness of financial reward elements**. 2013. 102 P. Dissertação (Mestre do Comércio em Psicologia Organizacional) University of Cape Town, África do Sul, Cabo, 2013.

HUNTER, F. Training administrative staff to become key players in the Internationalization of Higher Education. **International Higher Education**, v. 92, p. 16-17, 2018.

HUSELID, M. A.; BECKER, B.E. Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 421-428, 2011

HUSELID, M. A.; BEATTY, R. W.; BECKER, B. E. “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 12, p. 110-117, 2005.

HUTCHISON, S. A Path Model of Perceived Organizational Support. **Journal of Social Behavior and Personality**, v.12, n.1, p. 159-174, 1997.

IBGE – PNAD COVID19. O IBGE apoiando o combate à COVID-19. Disponível em: [Trabalho - PNAD COVID19 | IBGE](#). Acesso em 22 mar 2022.

IBRAHIM, S, N. H.; SUAN, C. L.; KARATEPE, O. M. The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees’ work engagement and quitting intentions. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 4, pp. 688-703, 2019.

IGBARIA, M.; IIVARI, J. (1995), The effects of self-efficacy on computer usage. **Omega**, v. 23 n. 6, pp. 587-605, 1995.

ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. **Journal of World Business**, v. 45, p. 179–189, 2010.

IMASATO, T.; MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. Administrative Reforms and Global Managerialism: A Critical Analysis of Three Brazilian State Reforms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. *Revue canadienne des sciences de l’administration*, v. 28, p. 174–187, 2011.

JAWALI, H. A.; DARWISH, T. K.; SCULLION, H.; HAAK-SAHEEM, W. Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 11, p. 2256-2284, 2022. DOI: 10.1080/09585192.2021.2001764

JAYARAMAN, S.; TALIB, P.; KHAN, A. F. Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation, **SAGE Open** July-September, p. 1– 12, 2018, DOI: 10.1177/2158244018780965

JIM, M. H.; McDONALD, B. Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. **American Review of Public Administration**, v. 47, n. 8, p. 881– 897, 2017.

JING, Y.; Q. ZHU Civil Service Reform in China: An Unfinished Task of Value Balancing. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 2, p. 134–148, 2012. doi:10.1177/0734371X12438243.

JONES, J. T.; WHITAKER, M.; SEET, P. S.; PARKIN, J. Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 50, p.399–420, 2012.

JÖRESKOG, K. G. **Testing structural equation models**. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, p. 294–316, 1993. Newbury Park, CA: Sage.

JUNGERT, T.; KOESTNER, R. F.; HOULFORT, N.; SCHATTKE, K. Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. **The Journal of Social Psychology**, v. 153, n. 6, p. 651–666, 2013.

KANE, T. D.; MARKS, M. A.; ZACCARO, S. J.; BLAIR, V. Self-efficacy, personal goals, and wrestlers' self-regulation. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, v.18, p. 36–48,1996.

KARATEPE, O.M.; OLUGBADE, O.A. The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 4, p. 504-512, 2009.

KAHRIMAN-PAMUK, D.; AHI, B. A phenomenological study on the school concept of the children attending the forest school. *Egitimde Nitel Arastirmalar Dergisi*. **Journal of Qualitative Research in Education**, v. 7, n. 4, p. 1386-1407, 2019. doi: 10.14689/issn.2148-624.1.7c.4s.4m

KAISER, H.F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31–36, 1974. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291575>.

KAUFMAN, B. E. **The Origins and Early Development of HRM**. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Eds), *The oxford handbook of Human Resource Management*, Oxford, New York, 2007, cap. 2.

KESLER, G. C. Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. **Human Resource Planning**, v. 25, p. 32–44, 2002.

KETTL, D. F. **Reforming the executive branch of the US Government**. In: Aberbach, J. D.; Peterson, M. A.: *The Executive Branch*, New York: Institutions of American Democracy, 344–78, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=xmGwdc4732kC&pg=PA344&dq=Reforming+the+executive+branch+of+the+US+Government.&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiNnbzdiNXtAhW3IbkGHVJvCx0Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Reforming%20the%20executive%20branch%20of%20the%20US%20Government.&f=false>> Acesso em 20 dez 2020.

KHILJI, S. E.; SCHULER, R. S. Talent management in the global context. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), **The Oxford handbook of talent management**, p. 399–420, 2017, Oxford University Press.

KIM P.S.; KOTCHEGURA A., Talent management in government in times of economic instability: selected cases from the BRICS countries. **Public Money & Management**, v. 37, n.1, p. 7-14, 2017.DOI: 10.1080/09540962.2016.1249223.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4 Ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3 Ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KLIN, R.B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, New York, NY, 2005.

KOCK, R; BURKE, M. Managing Talent in the South African Public Service. **Public Personnel Management**, v. n. 4, Winter, 2008.

KOZJEK, T., FRANCA, V. Talent Management in the Public Sector. **Central European Public Administration Review**, v. 18, n. 2, p. 53–71, 2020.

KOTTKE, J.L.; SHARAFINSKI, C.E. Measuring perceived supervisory and organizational support. **Educational and Psychological Measurement**. v. 48, n. 4, p. 1075–1079, 1988.

KPMG. **Potential impact of COVID-19 on the Indian Economy**, 2020. Disponível em: [potential-impact-of-covid-19-on-the-indian-economy \(home.kpmg\)](https://home.kpmg/potential-impact-of-covid-19-on-the-indian-economy). Acesso em 11 jan. 2020.

KRAVARITI, F.; TASOULIS, K.; SCULLION, H; ALALI, M. K. Talent management and performance in the public sector: the role of organizational and line managerial support for development, *The International Journal of Human Resource Management*, 2022 DOI: 10.1080/09585192.2022.2032265. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

KRAVARITI, F.; JOHNSTON, K. Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. **Public Management Review**, n. 22, v. 1, p. 75–95, 2019 <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

KUMAR, M.; JAUHARI, H.; RASTOGI, A.; SIVAKUMAR, S. Managerial support for development and turnover intention. Roles of organizational support, work engagement and job satisfaction. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 1, p. 135-153, 2018.

KURTESSIS, J. M.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854 -1884, 2017.

KUVAAS, B.; DYSVIK, A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 138–156, 2010. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00120.

KUVAAS, B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 1–25, 2008.

LAVELLE, J. J.; RUPP, D. E.; BROCKNER, J. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 841–866, 2007.

- LEE, G. J. Talent measurement: A holistic model and routes forward. **SA Journal of Human Resource Management/SA**, v. 16, n. 0, 2018 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.990>.
- LEE, C. H.; BRUVOLD, N. T. Creating value for employees: investment in employee development. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 6, p. 981–1000, 2003. doi:10.1080/0958519032000106173.
- LEME, V. B. R.; COIMBRA, S.; GATO, J.; FONATAINE, A. M.; DEL PRETTE, Z. A. P. Confirmatory Factor Analysis of the Generalized Self-Efficacy Scale in Brazil and Portugal. **Spanish Journal of Psychology**, v. 16, n. e93, p. 1–11, 2013.
- LEVINSON, H. Reciprocation: The relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370–390, 1965.
- LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. Who wants to work for the government? **Public Administration Review**, v. 62, p. 395–404, 2002.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent Management: a critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139-154, 2006.
- LI, L. Effects of enterprise technology on supply chain collaboration: Analysis of China-linked supply chain. **Enterprise Information Systems**, v. 6, n. 1, p. 55–77, 2012 doi:10.1080/17517575.2011.639904
- LIEBERMAN, A.; FRIEDRICH, I. d. **How teachers become leaders: Learning from practice and research**. New York: Teachers College Press, 2010.
- LIKHI D.K.; SABITA C.; RAO A. Flexible Benchmarking Approach of Talent Management: A Case Study of MIDHANI Global Value Chains, Flexibility and Sustainability, p. 133-143, 2018. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8929-9_9.
- LIN, L.; SHIQIAN, W. Self-efficacy, organizational commitment and employee engagement in small and medium sized enterprises. **International Journal of Business Marketing and Management**, v. 3, p. 35–39, 2018.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/PedroAnibalAnibalDrago/merito-e-flexibilidade-a-gesto-de-pessoas-no-setor-plico>. Acesso em: 05 dez. 2020.
- LORENZO-SEVA, U., FERRANDO, P. J., 2021. **MSA**: the forgotten index for identifying inappropriate items before computing exploratory item factor analysis, 2021.
- _____ Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. **LIBERABIT, Revista Peruana de Psicología**, n. 25, p. 99-106, 2019 doi:10.24265/liberabit.2019.v25n1.08
- LUNA-AROCAS, R.; LARA, F.J. Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v.17, p.1-15 2020.
- LUNA-AROCAS, R.; MORLEY, M. J. Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. European J. **International Management**, v. 9, n. 1, p.28-51, 2015.
- MCCORMACK, J.; PROPPER, C.; SMITH, S. Herding cats? Management and university performance. **The Economic Journal**, v. 124, n. 578, p. 534-564, 2014.

MCCAULEY, C. D.; LOMBARDO, M. M.; USHER, C. J. Diagnosing Management Development Needs: An Instrument Based on How Managers Develop. **Journal of Management**, v. 15, n. 3, p. 389–403, 1989. doi:10.1177/014920638901500303.

MCCARTHY, A.; GARAVAN, T.; HOLLAND, D.; CARBONELL, K. B.; VIRTANEN, T.; KANE, P. O.; VAN WART, M. Talent management in public science funding organizations: institutional logics, paradoxical tensions and HR actor responses, **Public Management Review**, 2022 DOI: 10.1080/14719037.2022.2133160. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2133160>

MACFARLANE, F.; DUBERLEY, J.; FEWTRELL, C.; POWELL, M. Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? **Public Money & Management**, v. 32, n. 6, p. 445-452, 2012.

MACHADO, E. N. C.; FALSARELLA, A. M. Nova Gestão Pública, Educação e Gestão Escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional (RPGE)**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13255>

MAHFOOZI, A.; SALAJEGHEH, S.; GHORBANI, M; SHEIKHI, A. Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. **Cogent Business & Management**, v. 5: 1449290, 2018.

MAKRAM, H.; SPARROW, P.; GREASLEY, K. How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 4, n. 4, 2017.

MALATESTA, R. M. **Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework**. 1995. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, MI

MALHOTRA, N. K.; LOPES, E. L.; VEIGA, R. T. Modelagem de Equações Estruturais com LISREL: Uma Visão Inicial. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 28–43, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2020 Disponível em: <
<https://books.google.com.br/books?id=ziYMEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q=gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20vantagem%20competitiva&f=false>
>. Acesso em: 06 fevereiro 2021.

MCDONNELL, A.; COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K.; SCHULER, R. Talent management: a systematic review and future

MCDONNELL, A., COLLINGS, D.G., MELLAHI, K.; SCHULER, R. Talent management: a systematic review and future prospects. **European J. International Management**, v. 11, n. 1, pp.86–128, 2017.

- MCDONNELL, A. ‘Still fighting the “war for talent”?’ Bridging the science versus practice Gap. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 2, p.169–173, 2011.
- MCDONNELL, A.; LAMARE, R.; GUNNIGLE, P.; LAVELLE, J. Developing tomorrow’s leaders - Evidence of global talent management in multinational enterprises. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 150–160, 2010. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.015.
- MCDONALD, R.P. **Test theory: A unified treatment**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1999.
- MELEIRO, A. M. **Bem-estar no Trabalho: os impactos do Suporte do Supervisor e da Liderança**. 2005. 121 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2005.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VAN DICK, R. Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 665-683, 2006.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20–52, 2002.
- MEYER, R. E.; HAMMERSCHMID, G. Changing institutional logics and executive identities a managerial challenge to public administration in Austria. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 1000–1014, 2006.
- MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.
- MEYERS, M. C.; VAN WOERKOM, M.; PAAUWE, J.; DRIES, N. HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, 2019, DOI: 10.1080/09585192.2019.1579747.
- MEYERS, M. C., VAN WOERKOM, M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 192–203, 2014. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.003.
- MEYERS, M. C.; VAN WOERKOM, M.; DRIES, N. Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 305–321, 2013. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.003
- MEYER, J. P.; STANLEY; D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. p.20–52, 2002.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. AND AXELROD, B. **The War for Talent**, Harvard Business Press, Boston, MA, 2001.
- MYLONA, E.; MIHAIL, D. An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. **International Review of Administrative Sciences**. v. 0, n. 0, p. 1–18, 2020.
- MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 403–419, 1999.

- MUNTEAN S. N. Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations. **Management and Economic**, v. 3, n. 75, p. 300-306, 2014.
- NAIDOO, R.; WILLIAMS, J. The neoliberal regime in English higher education: charters, consumers and the erosion of the public good. **Critical Studies in Education**, v. 56, n. 2, p. 208–223, 2015.
- NANGIA, M.; MOHSIN, F. Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment-a qualitative investigation in the Indian IT industry. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 7, p. 937-942, 2020.
- NARAYANAN, A.; RAJITHAKUMAR, S.; MENON, M. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. **Human Resource Development Review**, v. 18, n. 2, p. 228–247, 2019.
- NG, K. H. Supervisory practices and training transfer: lessons from Malaysia. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 53, p. 221–240, 2015.
- NIJS, S.; GALLARDO-GALLARDO, E.; DRIES, N.; SELS, L. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 180–191, 2014.
- NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 61, p. 503–545, 2008.
- NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. **Discussion Paper**, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2002. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4132>. Acesso em: 05 dez. 2020.
- O’CONNOR, E.; CROWLEY-HENRY, M. **Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature**. J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-017-3543-1, 2017.
- OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e Governos Democrático-Populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Casos de COVID no mundo. Disponível em [OMS | ONU News](#). Acesso em: 17 jan 2022.
- OSBORNE, S. P. Public Management Research over the Decades: What are We Writing About? **Public Management Review**, v.19, n. 2, p. 109–113, 2017.
- OZER, E. M.; BANDURA, A. Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, n. 3, p. 472-486, 1990.
- PACICO, J. C.; FERRAZ, S. B.; HUTZ, C. S. Autoeficácia – Yes we can! 2014. In: HUTZ, C. S. (Ed.) **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 111 – 119.
- PAJARES, F. **Current Directions in Self-Efficacy Research**. In M. Maehr, & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement*, v. 10, p. 1-49, 1997. Greenwich, CT: JAI Press.

- PALOTTI, P.; FREIRE, A. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública., 2015, Brasília/DF. **Anais...** Brasilia-Centro de convenções Ulysses Guimarães, 2015 p. 1-31.
- PANDITA, D; RAY, S. Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, v. 50, n. 4, p. 185-199, 2018.
- PARKER, S. K.; WILLIAMS, H. M. TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 636–652, 2006.
- PARKER, S. K. Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices. **Journal of Applied Psychology**, 83, 835–852, 1998.
- PASQUALI, L. e colaboradores. **Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 560 p.
- PECCEI, R.; ROSENTHAL, P. Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 6, p. 831–857, 2001. doi:10.1111/1467-6486.00261
- PEREIRA, J. C. J. **Retenção De Pessoas (Talentos) – um estudo em duas Universidades Federais**. 2016. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências, Universidade Federal Fluminense, Niterói - 2016.
- PERRY, J. L. Bringing Society In: Towards a Theory of Public Service Motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 471–488, 2000 doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277.
- PERRY, J. L., ENGBERS, T. A.; JUN, S. Y. **Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence**. In: Durant, R. F.; Durant, J. R. S. (Eds.), 2009 *Debating Public Administration: Management Challenges, Choices, and Opportunities*, New York: Taylor & Francis Group.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 5.ed, Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- PETERSON, C.; PARK, N. Character strengths in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, p. 1149–1154, 2006.
- PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. New York: Oxford University Press, 2004. 815 p.
- PETERSONE M.; KETNERS K.; KRASTINS A. V., Talent Management in Public Administration Institutions: The Case of Latvian Customs, **8º International Scientific Conference “Business and Management”**, p15–16, May 2014.
- PILLAI, R.; WILLIAMS, E. A. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 144 – 159, 2004.
- POALSES, J.; BEZUIDENHOUT, A. Mental Health in Higher Education: A Comparative Stress Risk Assessment at an Open Distance Learning University in South Africa. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 19, n. 2, p. 169 – 191, 2018.

POISAT, P.; MEY, M. M.; SHARP, G. Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment? **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 0, p. 1035 a1044, 2018. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1044>.

POOCHAROEN, O., LEE, C. Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand, **Public Management Review**, v. 15, n. 8, p. 1185–1207, 2013.

POTRICH, A. C. G. Alfabetização financeira: relações com fatores comportamentais e variáveis socioeconômicas e demográficas. 2016. 245 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

POWELL, M.; DUROSE, J.; DUBERLEY, J.; EXWORTHY, M.; FEWTRELL, M. C.; MACFARLANE, F.; MOSS, P. Talent management in the NHS managerial workforce. Final report. Birmingham: **National Institute for Health Research**, 2012.

PURCELL, J. HUTCHINSON, S. Front-line managers as agents in the HRM–performance causal chain: Theory, analysis and evidence. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 3–20, 2007.

QIU, S.; DOOLEY, L. M.; XIE, L. How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. **Tourism Management**, v. 78, n. 104051, 2020.

RANA, G.; GOEL, A. K.; RASTOGI, R. Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector. **Strategic HR Review**, v. 12, n. 4, p. 197–202, 2013. doi:10.1108/SHR-02-2013-0012.

RATHI, N.; LEE, K. Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1605-1619, 2017.

RAO, A. S.; ABDUL, W. K.; D'SOUZA, N. Perceived outcomes of action learning: study from a large public sector organization in UAE. **Measuring Business Excellence**, v. 21, n. 4, pp. 291-308, 2017.

RASEAM. Relatório Anual Socioeconômico da mulher. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. Disponível em: raseam2020.pdf (www.gov.br). Acesso em 02 Jun 2022.

REILLY, P. Identifying the Right Course for Talent Management. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 4, p. 381–388, 2008. doi:10.1177/009102600803700401.

REINICKE, C. (2020, July 30). **US GDP plunged by a record 33% annual rate in the 2nd quarter as coronavirus lockdowns raged**. Business Insider, 2020. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/us-q2-gdp-record-decline-coronavirus-pandemic-recessionlockdowns-economy>. Acesso em 02 Jun 2022.

REGAN, J. A.; DOLLARD, E.; BANKS, N. A comparative study of the perceptions of professional staff on their contribution to student outcomes. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 36, n. 5, p. 533-545, 2014 DOI: 10.1080/1360080X.2014.936093.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617–635, 2010.

RAINEY, H.G., CHUN, Y. H. **Public and private management compared**. In: Oxford Handbook of Public Management, 2007, ed. Ferlie, E.; Laurence E.; Lynn Jr.; Pollitt, C. p. 72-102. Oxford: Oxford University Press.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825–836, 2001.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; VOHRA, N. **Organizational Behaviour**, 15th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ., 2013.

RUTLEDGE, L.; LEMIRE, S.; HAWKS, M.; MOWDOOD, A. Competency-based talent management: Three perspectives in an academic library. **Journal of Library Administration**, v. 56, n. 3, p. 235–250, 2016.

RANI, K.; KUMAR, S. Impact of Talent Management Practices on Employee Effectiveness. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 4, p. 7-16, 2018.

SABIR, A.; ZNAIDI, K.; MIR, N. Q. The appraisal prepared for keeping an eye out for the upkeep of twenty to thirty-year-olds representatives of Indian endeavors in Delhi: An advancing test looked by different associations over the globe. **Cogent Business & Management**, v. 7, n.1802916, 2020. DOI: 10.1080/23311975.2020.1802916.

SADDOZAI, S. K.; HUI, P.; AKRAM, U.; KHAN, M. S.; MEMON, S. Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. **Chinese Management Studies**, v. 11, n. 3, p. 538-554, 2017.

SAKS, A. M.; LECK, J. D.; SAUNDERS, D. M. Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16 n. 5, pp. 415-430, 1995.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.B. Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement, **Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 255-285, 2011.

SANTOS, A. R.; ANDRADE, M. V. M. Gestão por Competências em Unidades de Informação: O papel do bibliotecário-gestor nas universidades federais. In: XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 19, 2014. **Anais...Belo Horizonte: SNBU**, 2014. Disponível em: < <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/561-2345.pdf>> Acesso em: 07 dez. 2020.

SAREMI, H.; REZEGHI, A. A. A Study on the relationship between self-efficacy beliefs and organizational commitment with job satisfaction in office employees in Esfarayen City, Iran. **International Journal of Life Sciences**, v. 9, n. 6, p. 15 – 23, 2015.

SARSTEDT, M.; HAIR, J. F.; JR., NITZL, C.; RINGLE, C. M.; HOWARD, M. C. Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! **International Journal of Market Research**, v. 62, n. 3, p. 288–299, 2020. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>

SCULLION, H.; COLLINGS, D.G.; CALIGIURI, P. Global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 105-108, 2010.

SCHLECHTER, A.; HUNG, A.; BUSSIN, M. Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. **Journal of Human Resource Management/SA**, v. 12, n. 1, Art. #647, 2014.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SCHWARZER, R.; BÄBLER, J.; KWIATEK, P.; SCHÖDER, K. The Assessment of Optimistic Self-Beliefs: Comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese, and Korean Versions of the General Self-Efficacy Scale. **Applied Psychology: an international review**, v. 46, n. 1, p. 69-88, 1997.

SCHWARZER, R.; JERUSALEM, M. Generalized Self-Efficacy Scale. In: WEINMAN, J. S. WRIGHT; M. JOHNSTON, **Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs** (p. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON. 1995.

SCHWARZER, R. 1993. **Measurement of perceived self-efficacy**. Psychometric scales for cross-cultural research. Berlin, Germany: Freie Universität Berlin, 1993.

SCHWARTZ, J.; BERSIN, J.; PELSTER, B. **Global human capital trends 2014: Engaging the 21st-century workforce, 2014**. New York, NY: Deloitte University Press. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/humancapital/deloitte-nl-global-human-capita-trends-2014.pdf>

SCHWOERER, C.E.; MAY, D.R.; HOLLENSBE, E.C.; MENCL, J. General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy, **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 111-29, 2005.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 5–14, 2000. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5

SHAEMI A.; ALLAMEH S. M.; BAJGERANI, M. A. Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in isfahan municipality (Iran). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 6, p. 229-241, 2011.

SHANOCK, L. EISENBERGER, R. When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, **Perceived Organizational Support, and Performance**. *Journal of Applied Psychology*, v.91, n. 3, p. 689 – 695, 2006.

SHERER, M. MADDUX, J. E.; MERCADANTE, B.; PRENTICE-DUNN, S.; JACOBS, B.; ROGERS, R. W. The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation, **Psychological Reports**, v. 51, p. 663-671, 1982.

SHANOCK, L.; EISENBERGER, R. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 689 – 695, 2006.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E.; LYNCH, P.; BARKSDALE, K. Social and economic exchange: Construct development and validation. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 36, n. 4, p.837-867, 2006.

SIGLER, T.H.; PEARSON, C.M. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, **Journal of Quality Management**, v. 5, p. 27–52, 2000.

SINGH, K. **Impact of HR practices on perceived firm performance in India**. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 42, n. 3, p. 301–317, 2004. DOI: 10.1177/1038411104048170.

SIKORA, D. M.; FERRIS, G. R. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, 271–281, 2014.

SILVA, C. D. S.; MORAES, A. B. G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021, maio/ago. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255>.

SILVA, F. M. **As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Processo de Identificação de Competências Coletivas: um estudo de caso na área de Gestão de Pessoas do Centro Administrativo do Sicredi**. 2013. 193 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2013.

SILZER, R. F.; DOWELL, B. **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, 2010. 930 p.

SILZER, R.; CHURCH, A. H. **The pearls and perils of identifying potential**. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 2, n. 04, p. 377–412, 2009. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Suporte no trabalho**. 2008. In: SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008, p. 277-288.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Um Balanço do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação segundo Gestores de uma Universidade Federal. In: Encontro de Gestão e negócios. 15, 2018. **Anais...Uberlândia**: EGEN, 2018. Disponível em: <<http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/Um%20Balan%20do%20Plano%20de%20Carreira%20dos%20T%C3%A9cnicos%20Administrativos%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20segundo%20Gestores%20de%20uma%20Universidade%20Federal.pdf>> Acesso em: 07 dez. 2020.

SPARROW, P. A historical analysis of critiques in the talent management debate. **Business Research Quarterly**, v. 22, p. 160 – 170, 2019.

SOUZA I.; SOUZA M. A. Validação da escala de auto-eficácia geral percebida [Validation of the general self-efficacy scale]. **Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, Seropédica**, v. 26, p. 12–17, 2004.

SPIEGEL, M.R. **Estatística: 383 Problemas Resolvidos, 416 Problemas Suplementares**. Tradução e revisão técnica: Pedro Consentino. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994. 660p (Coleção Schaum)

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 4, p. 62-74, 1998.

STAHL, G. K., BJÖRKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S. S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J.; WRIGHT, P. **Six principles of effective global talent management**. *MIT Sloan Management Review*, v. 53, n. 2, p. 25–32, 2012.

STEPHEN S.; MICHELLE B. Employee reactions to talent pool membership. **Employee Relations**, v. 38, n. 1, pp. 112-128, 2016

- STOREY, J. Human resource management in the public sector. **Public Money & Management**, v.9, n.3, p. 19-24, 1989, DOI: 10.1080/09540968909387552.
- STUMPF, S. A.; BRIEF, A P.; HARTMAN, K. Self-efficacy expectations and coping with career related events. **Journal of Vocational Behavior**. V. 31, p. 91-108, 1987.
- SUAN, C.L.; NASURDIN, A.M. Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women? **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 1, p. 2-18, 2016.
- SWAILES, S. The ethics of talent management. **Business Ethics: A European Review**, v. 22, n. 1, p.32–46, 2013.
- SWAILES, S.; BLACKBURN, M. Employee reactions to talent pool membership. **Employee Relations**, v. 38, n. 1, p. 112-128, 2016.
- SWAILES, S.; DOWNS, Y.; ORR, K. Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. **Human Resource Development International**, v. 17, p. 529-544, 2014. DOI: 10.1080/13678868.2014.954188.
- SWAILES S.; ORR K., Talent Management in the UK: Public/Private Sector Differences and Implications for Reward. In: Vartiainen et al. **Reward Management – Facts and Trends. Europe: Pabst Science Publishers**, 2008, cap. p. 279-303, 2008. ISBN 978-3-89967-479-8.
- SPREITZER, G.M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- TANSLEY, C. What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 5, p. 266–274, 2011.
- TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, v. 45, p. 122–133, 2010.
- TEIXEIRA, M. S. Divergências metodológicas dos Tribunais de Contas e seus efeitos sobre as regras de despesa com pessoal. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n.6, p. 1747-1759, 2020
- TEODORO, A.; GUILHERME, M. **Introduction**. In: Teodoro, A.; Guilherme, M. (eds) European and Latin American Higher Education Between Mirrors. Rotterdam/Boston/Taipei: Sense Publishers, pp. 1–8, 2014. Disponível em: <https://books.forms.com.br/books?id=0uclBAAAQBAJ&pg=PA1&dq=European+and+Latin+American+Higher+Education+Between+Mirrors&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiV5NL82KjuAhUvJrkGHa6-CPsQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q=European%20and%20Latin%20American%20Higher%20Education%20Between%20Mirrors&f=false>. Acesso em: 17 jan. 2021.
- THANH N. D. T.; NGUYEN Q.; HABARADAS R.; HA V. D., The Conceptualization of Talent and Talent Management within The Banking Sector in Southern Vietnam, **The Journal of Organizational Management Studies**, p. 1-12, 2020. DOI: 10.5171/2020.963281
- THERON, M.; BARKHUIZEN, N.; DU PLESSIS, Y. Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. **South African Journal of Industrial Psychology**, v. 40, n.1, p. 1-14, 2014.

THUNNISSEN, M.; BUTTIENS, D. Talent Management in Public Sector Organizations: a Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. **Public Personnel Management**, p. 1-28, 2017.

THUNNISSEN, M.; GALLARDO-GALLARDO, E. **Talent management in practice: An integrated and dynamic approach**. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2017

THUNNISSEN, M. Talent management for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. **Employee Relations**, v. 38, no. 1, pp. 57-72, 2016.

THUNNISSEN, M.; BOSELIE, P.; FRUYTIER, B. A review of talent management: “infancy or adolescence”? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 9, p.1744–1761, 2013.

TIERNEY, P.; FARMER, S.M. Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1137-1148, 2002.

TIMMERMAN, M. E.; LORENZO-SEVA, U. Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. **Psychological Methods**, n. 16, p. 209-220, 2011 doi:10.1037/a0023353.

TOMCIKOVA, L.; SVETOZAROVOVA, N.; COCULOVA, J. Challenges and Priorities in Talent Management During the Global Pandemic Caused by COVID–19. **Marketing and Management of Innovations**, v. 2, p. 94 - 103, 2021. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-08>

TRACEY, J.B.; TEWS, M.J. Construct validity of a general training climate scale. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 4, p. 353-374, 2005.

TSCHANNEN-MORAN, M.; HOY, A. W. The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers, **Teaching and Teacher Education**, v. 23, n. 6, p. 944-956, 2007.

TYSKBO, D. Conceptualizing talent in public sector municipalities. **International Review of Administrative Sciences**, p. 1-17, 2021. DOI: 10.1177/00208523211065162

_____ Talent management in a Swedish public hospital, **Personnel Review**, v. 48, n. 6, p. 1611-1633, 2019.

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. UFSM em números. Disponível em: [UFSM em Números - UFSM em Números](#) 2021. Acesso em: 16 fev 2021.

UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa. UNIPAMPA em números. Disponível em sites.unipampa.edu.br 2021. Acesso em 16 fev 2021.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. What Is Talent? **Leader to Leader**, v. 63, n.63, p. 55–61, 2012. doi:10.1002/ltl.20011.

ULRICH, D. Intellectual capital = competence x commitment, **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.15–26, 1998.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K.; LAKE, D. G. Human resource competencies: An empirical assessment. **Human Resource Management**, v. 34, n. 4, 473–495, 1995. doi:10.1002/hrm.3930340402.

UMRANI, W, A.; SIYAL, I, A.; AHMED, U; ARAIN, G. A; SAYED, H; UMRANI, S. Does family come first? Family motivation-individual's OCB assessment via self-efficacy. **Personnel Review**, 2019. DOI 10.1108/PR-01-2019-0031.

VAN DEN BRINK, M.; FRUYTIER, B.; THUNNISSEN, M. Talent management in academia: performance systems and HRM policies. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 2, pages 180-195, p. 2013.

VAN WOERKOM, M.; BAKKER, A. B.; NISHII, L. H. Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 1, p. 141–150, 2016.

VANCE, C. M.; VAIMAN, V. **Smart Talent Management: On the Powerful Amalgamation of Talent Management and Knowledge Management**. In: Vaiman, V.; Vance, C. M. *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008, p. 1–18.

VANCOUVER, J. B. THOMPSON, C. M.; TISCHNER, E. C.; PUTKA, D. J. Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance. **Journal of Applied Psychology**. v. 87, n. 3, p. 506–516, 2002.

VAZQUEZ, A. C. S. **Cognoscitividade do Agente e Produção de Conhecimento Especializado: Uma análise do processo de aprendizagem em alunos de Programas de MBA Executivo**. 2012. 191 p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

VLĂDESCU A. Managing Talent Based on Competencies at Interpol Bucharest: proposed activities, proceedings of the **6Th International Management Conference approaches in organisational management** p.15-16, Nov, 2012.

YOGALAKSHMI, J. A.; SUPRIYA, M. V. Talent quotient: development and validation of a measurement scale. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 3, pp. 306-323, 2020

WAHEED, S.; ZAIM, A.; ZAIM, H. Talent Management in Four Stages. The USV **Annals of Economics and Public Administration**, v. 12, n. 15, p. 130-137, 2012.

WALKER, T. C. Inclusive talent management in the public sector: theory and practice. **Transnational Corporations Review**, v. 12, n. 2, p. 140-148, 2020 DOI:10.1080/19186444.2020.1741296.

WALL, T. D., AND WOOD, S. The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. **Human Relations**, v. 58, n. 4, p. 429-46, 2005.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. 1. Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2015. 178 p.

WHEATON, B., MUTHÉN, B., ALWIN, D. F., & SUMMERS, G. F. Assessing reliability and stability in panel models. In D. R. Heise (Ed.), **Sociological methodology**, p. 84–136, 1977. San Francisco: Jossey-Bass.

WHITE, H. L. Talent Management and Human Performance in the Public Sector. **Proceedings of 2010 International Conference on Public Administration** (6th), v. 2, p. 157-172, 2010.

WHYSALL, Z. OWTRAM, M. BRITAIN, S. The new talent management challenges of Industry 4.0. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 2, p. 118-129, 2019.

WIBLEN, S.; MCDONNELL, A. Connecting ‘talent’ meanings and multi-level context: a discursive approach. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 4, p. 474-510, 2020. DOI: 10.1080/09585192.2019.1629988.

WIBLEN, S. Framing the usefulness of eHRM in talent management: A case study of talent identification in a professional services firm. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L’administration**, v. 33, n. 2, p. 95–107, 2016. doi:10.1002/cjas.1378.

WOOD, R.; BANDURA, A. Social Cognitive Theory of Organizational Management. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 361-384, 1989.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.B.; HEUVEN, E.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W.B. Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 13 No. 4, pp. 345-356, 2008.

ZEB, M. S.; NAWAZ, A. Impacts of self-efficacy on organizational commitment of academicians: a case of Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. **Information and Knowledge Management**, v.6, n.1, 2016.

ZHANG, A; LU, Q. The regulation of self-efficacy and attributional feedback on motivation. *Social Behavior and Personality*. **An International Journal**, v. 30, n. 3, p. 281-287, 2002.

ZHANG, S.; BRIGHT, D. Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 143–163, 2012. <https://doi.org/10.1108/17561391211242753>.

APÊNDICE A – PESQUISA BIBLIOMÉTRICA BDTD

BDTD	TERMOS	RESULTADOS	ANÁLISE
Campo:	'gestão de talentos' e 'setor público'	20	2
Todos (título, autor e assunto)	'gestão de talentos' e 'autoeficácia'	1	
	'gestão de Talentos' e 'suporte do supervisor'	0	
* sem	'autoeficácia' e setor público	3	
limitação de período	'suporte do supervisor' e setor público	9	

Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOMÉTRICA *WEB OF SCIENCE*

WEB OF SCIENCE	TERMOS	RESULTADOS
Campo: Tópico (título, resumo, palavras- chave do autor e <i>keywords plus</i>)* sem limitação de período	<i>"Talent management" and "self-efficacy" and "Supervisor suport" and "public sector" or "Talent management" and "self-efficacy" and "Supervisor suport" and "public management"</i>	0
	<i>"talent management" and "self-efficacy" and "public sector"</i>	0
	<i>"talent management" and "self-efficacy" and "public management"</i>	0
	<i>talent management" and "supervisor support" and "public sector"</i>	0
	<i>talent management" and "supervisor support" and "public management"</i>	0

Fonte: elaborado pela autora

WEB OF SCIENCE	TERMOS	RESULTADOS	ANÁLISE
Campo: Tópico (título, resumo, palavras-chave do autor e <i>keywords plus</i>)* sem limitação de período	<i>"talent management" and "public management" OR TÓPICO "Talent management" and "public sector" OR TÓPICO "Talent management" and "public service"</i>	42	22

Fonte: elaborada pela autora

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Prezado servidor Técnico Administrativo em Educação,

Esta pesquisa faz parte da elaboração de uma Tese de Doutorado, a qual busca analisar a compreensão da influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor na percepção de autoeficácia dos **servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul**. Sua contribuição é fundamental para o sucesso da pesquisa! A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e o tempo de resposta é em média de 15 minutos.

O tratamento das respostas de todos os participantes será totalmente confidencial. Grata pela sua colaboração, disponibilizamos o link de acesso a pesquisa: <https://forms.gle/xZ3Q9UMfjiCj9Vkj9>

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Alves Pacheco de Campos

Doutoranda: Crislei Daiana Oliveira Siqueira Schuch

Bloco I - Práticas de gestão de talentos para setor público.

Ao pensar em **Gestão de Pessoas** na sua Universidade, especificamente referente às Práticas de gestão de talentos, por favor indique se VOCÊ Discorda de ou Concorda com cada uma das seguintes afirmações. Para cada item, marque o número que melhor corresponde a sua resposta.

Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

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

Referente à prática de Atração de Talentos	1	2	3	4	5
As vantagens oferecidas ao servidor público garantem à instituição a contratação de pessoas mais talentosas do que os concorrentes.					
A instituição utiliza programas de indicação de servidores para preencher vagas.					
A estabilidade empregatícia é um fator relevante para a atração de talentos.					
A remuneração oferecida atrai pessoas mais talentosas do que as instituições concorrentes.					
Referente à prática de Identificação de Talentos	1	2	3	4	5
A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão.					
A instituição avalia o desempenho dos servidores.					
A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.					
Meu chefe está ciente do meu nível de desempenho.					
Os servidores mais talentosos são indicados aos cargos de direção.					
Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.					
Referente à prática de Avaliação de Talentos	1	2	3	4	5
Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.					
Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.					
A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.					
O sistema de avaliação da instituição tem influência no comportamento dos servidores.					
O estágio probatório tem influência no comportamento dos servidores.					
A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.					
Os objetivos do sistema de avaliação são claros.					
Referente à prática de Desenvolvimento de Talentos	1	2	3	4	5
A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.					
Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.					
A comunicação com os servidores é efetiva.					
A instituição promove desenvolvimento apenas de indivíduos talentosos.					
Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.					
O desempenho dos servidores é medido com base em resultados quantificáveis.					
Referente à prática de Treinamento de Competências	1	2	3	4	5
As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.					
As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores.					

O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.					
Há programas de treinamento formal para capacitar os novos servidores.					
Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.					
Referente à prática de Retenção de talentos	1	2	3	4	5
Mantenho um relacionamento adequado com meus colegas na instituição.					
Mantenho um relacionamento adequado com meu chefe na instituição.					
A instituição apoia um estilo de vida equilibrado (entre trabalho e vida pessoal).					
A instituição disponibiliza recursos, tempo e materiais que necessito para realizar minhas tarefas.					
A instituição oferece um pacote de remuneração competitivo (salário-base mais benefícios, subsídios ou remuneração variável).					

Bloco II – Escala de percepção de Suporte do Supervisor

Ao pensar no seu chefe imediato (chefe/ coordenador/diretor/pró-reitor/vice-reitor), por favor, indique o quanto VOCÊ discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações. Para cada item, marque o número que melhor corresponde a sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

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

Questões:	1	2	3	4	5
É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema.					
O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.					
O meu chefe estaria disposto a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.					
O meu chefe está pronto a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.					
O meu chefe preocupa-se com minha satisfação no trabalho					
O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.					

Bloco III – Escala de Autoeficácia Geral

Indique como você percebe SUAS atitudes com relação ao trabalho, indique o quanto VOCÊ discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações. Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

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

Questões:	1	2	3	4	5
Quando tenho algum problema, geralmente encontro várias soluções.					
Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações.					
Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa.					
Quando passo por dificuldade, não consigo pensar numa maneira de ultrapassá-las.					
Se tentar o suficiente, consigo resolver mesmo os problemas mais difíceis.					
Por mais que me esforce, não consigo resolver a maioria dos meus problemas.					
Não tenho certeza se conseguiria lidar bem com um acontecimento que não estava esperando.					
Aconteça o que acontecer, acredito que serei capaz de lidar com a situação.					
É fácil para mim manter meus objetivos e minhas metas.					
Mesmo quando alguém me confronta, consigo arranjar uma maneira de conseguir aquilo que quero.					

Bloco IV – Perfil Sociodemográfico e Profissional

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____ anos (Ex.: 39)
3. Estado Civil:
 - () solteiro (a) () casado (a) () divorciado (a) () viúvo (a) () união estável
4. Grau de Instrução:
 - () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior completo
 - () Especialização () Mestrado () Doutorado
5. Tempo que trabalha na Instituição (atual): ____ anos (Ex.: 23)
6. Nível de Cargo ocupado (caso não saiba o nível, acesse o link: [lista de cargos por nível](#)):

A B C D E

7. É Titular de Função (FG/FCC) ou Cargo de Direção (CD)?

Sim, Função Gratificada (FG) Sim, Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC) Sim, Cargo de Direção (CD) Não sou titular de função ou cargo de direção

8. A Pandemia do COVID-19 alterou a sua rotina de trabalho?

Sim Não

9. Você considera que o apoio recebido da chefia imediata, durante o período da Pandemia do COVID-19:

Melhorou muito Melhorou Permaneceu igual Piorou Piorou muito

10. Você considera que o suporte da gestão de forma geral (institucional), durante o período da Pandemia do COVID-19:

Melhorou muito Melhorou Permaneceu igual Piorou Piorou muito

ANEXO A -QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continua)

Fator	Indicador	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
	Provision of advantages better than rivals' to attract talented workforce	Talent management model for the public sector (MAHFOOZI et al., 2018)	Provimento de vantagens mais atrativas do que a concorrência para atrair força de trabalho talentosa	Fornecimento de vantagens melhores do que as dos concorrentes para atrair mão de obra talentosa	Provision of advantages better than rivals' to attract talented workforce	As vantagens oferecidas ao servidor público garantem à instituição a contratação de pessoas mais talentosas do que os concorrentes* ²
Talent attraction/ Atração de Talentos	Internal employee referral programs are widely used to bring in new employee	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	Os programas de referência e indicações internas são usados para trazer novos funcionários	Os programas de indicação de funcionários internos são amplamente usados para trazer novos funcionários	Internal employee referral programs are widely used to bring in new employee	A instituição utiliza programas de indicação de servidores para preencher vagas*.
	A estabilidade empregatícia é um fator relevante para a atração de talentos	Elaborado pela autora	A estabilidade empregatícia é um fator relevante para a atração de talentos			

²* Indica alteração de termos chave.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent attraction/ Atração de Talentos	A remuneração oferecida atrai pessoas mais talentosas do que as instituições concorrentes.	Elaborado pela autora	A remuneração oferecida atrai pessoas mais talentosas do que as instituições concorrentes.			
Talent identification/ Identificação de Talentos	My company identifies the critical positions aligned with business strategies.	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	Minha empresa identifica cargos de alta responsabilidade em conjunto com estratégias de negócios	Minha empresa identifica as posições críticas alinhadas às estratégias de negócios.	My company identifies the critical positions aligned with business strategies.	A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão*. ³
	Job knowledge test	Talent management model for the public sector (MAHFOOZI et al., 2018)	Teste de conhecimento de função	Teste de conhecimento da função	Job knowledge test	A instituição avalia o desempenho dos servidores*.
	The university makes use of the available assessment tools to scrutinize new recruits to work	A Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda (FAROOQ et al., 2016)	A Universidade utiliza as ferramentas de avaliação disponíveis para sondar novos recrutas para o trabalho	A universidade faz uso das ferramentas de avaliação disponíveis para escrutinar os novos recrutas para o trabalho	The university makes use of the available assessment tools to scrutinize new recruits to work	A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores*.

^{3*}Indica alteração de termos chave.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent identification/ Identificação de Talentos	My university leadership is aware of my performance level and ability towards transformation	A Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda (FAROOQ et al., 2016)	Os líderes de minha universidade estão cientes do meu desempenho e capacidade de transformação**4.	Minha liderança universitária está ciente do meu nível de desempenho e capacidade de transformação**.	My university leadership is aware of my performance level and ability towards transformation	Meu chefe* está ciente do meu nível de desempenho.
	The university is always on the lookout for talent people to occupy important positions	A Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda (FAROOQ et al., 2016)	A universidade está sempre buscando pessoas talentosas para exercer funções importantes	A universidade está sempre em busca de talentos para ocupar cargos importantes	The university is always on the lookout for talent people to occupy important positions	Os servidores mais talentosos são indicados aos cargos de direção*.
	There is a strong match between an employee's competencies and job requirements	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	Há uma forte** correspondência entre as competências de um funcionário e os requisitos do trabalho	Há uma forte** correspondência entre as competências de um funcionário e os requisitos do trabalho	There is a strong match between an employee's competencies and job requirements	Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.

^{4**} Indica suprimento de palavras.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

						(continuação)
Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent identification/ Identificação de Talentos	Employees are provided performance-based <i>feedback</i> and counselling.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	Os funcionários recebem <i>feedback</i> e aconselhamento baseado em seu desempenho	Os funcionários recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base no desempenho.	Employees are provided performance-based <i>feedback</i> and counselling.	Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de* ⁵ desempenho.
	Employees have faith in the performance appraisal system.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	Os funcionários têm confiança no sistema de avaliação de desempenho	Os funcionários confiam no sistema de avaliação de desempenho.	Employees have faith in the performance appraisal system.	Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.
	Talent is segmented based on performance, value and potential	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	O talento é dividido baseado em desempenho, valores e potencial	O talento é segmentado com base em desempenho, valor e potencial	Talent is segmented based on performance, value and potential	A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.

^{5*} Indica alteração de termos chave.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

						(continuação)
Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent assessment/ Avaliação de talentos	Appraisal system has a strong influence on individual and team behaviour.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	O sistema de avaliação tem forte** ⁶ influência nos comportamentos individuais e de equipe	O sistema de avaliação tem forte** influência no comportamento individual e da equipe.	Appraisal system has a strong influence on individual and team behaviour.	O sistema de avaliação da instituição tem influência no comportamento dos servidores.
	O estágio probatório tem influência no comportamento dos servidores.	Elaborada pela autora	O estágio probatório tem influência no comportamento dos servidores.			
	The appraisal data is used for making decisions like job rotation, training and compensation.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	Os dados de avaliação são usados para tomar decisões como rotação de cargos**, treinamento e remuneração**.	Os dados de avaliação são usados para tomar decisões como rotação de cargos**, treinamento e remuneração**.	The appraisal data is used for making decisions like job rotation, training and compensation.	A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.

^{6**} Indica suprimento de palavras.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent assessment/ Avaliação de talentos	The objectives of the appraisal system are clear to all employees.	Impact of HR practices on perceived fir/m performance in India (SINGH, 2004).	Os objetivos do sistema de avaliação são claros para todos os funcionários* ⁷ .	Os objetivos do sistema de avaliação são claros para todos os funcionários*.	The objectives of the appraisal system are clear to all employees.	Os objetivos do sistema de avaliação são claros.
Talent development/ Desenvolvimento de talentos	Development needs are identified for talent	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	As necessidades de desenvolvimento são identificadas por talentos	As necessidades de desenvolvimento são identificadas para talentos.	Development needs are identified for talent	A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores*.
	Top performers are challenged to improve their skills and take the next steps in their careers	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e dar os próximos passos em suas carreiras	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e dar os próximos passos em suas carreiras	Top performers are challenged to improve their skills and take the next steps in their careers	Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira*.

^{7*} Indica alteração de termos chave.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

						(continuação)
Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent development/ Desenvolvimento de talentos	Communication to employees is frequent, meaningful and two-way	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	A comunicação com os funcionários é frequente, significativa e bilateral	A comunicação com os funcionários é frequente, significativa e bidirecional	Communication to employees is frequent, meaningful and two-way	A comunicação com os servidores é efetiva* ⁸ .
	Individual development plans are in place for all employees	HCI Assessment of Talent Practices (DU PLESSIS, 2010)	Planos de desenvolvimento individual estão em vigor para todos os funcionários	Planos de desenvolvimento individual estão em vigor para todos os funcionários	Individual development plans are in place for all employees	A instituição promove desenvolvimento apenas de indivíduos talentosos*.
	My university leadership assessed my individual career development needs	A Measurement Model of Talent Management Practices Among University Staff in Central Region of Uganda (FAROOQ et al., 2016)	Os líderes de minha universidade analisaram minhas necessidades individuais para** desenvolvimento de carreira	Minha liderança universitária avaliou minhas necessidades individuais** de desenvolvimento de carreira	My university leadership assessed my individual career development needs	Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.

⁸* Indica alteração de termos chave.

** Indica suprimento de palavras.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Talent development/ Desenvolvimento de talentos	Performance of the employees is measured on the basis of objective quantifiable results.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	O desempenho dos funcionários é medido com base em resultados quantificáveis objetivos** ⁹ .	O desempenho dos funcionários é medido com base em resultados quantificáveis objetivos**.	Performance of the employees is measured on the basis of objective quantifiable results.	O desempenho dos servidores* é medido com base em resultados quantificáveis.
Skills training/ Treinamento de competências	The training activities for the identified talent are focused on required competencies.	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	As atividades de treinamento para os talentos identificados são o focadas nas competências necessárias requisitadas.	As atividades de treinamento para o talento identificado estão focadas nas competências necessárias.	The training activities for the identified talent are focused on required competencies.	As atividades de treinamento para os servidores* estão focadas nas competências necessárias.
	The training activities for identified talent are implemented continuously.	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	As atividades de treinamento para talentos identificados* são implementadas continuamente.	As atividades de treinamento para talentos identificados* são implementadas continuamente.	The training activities for identified talent are implemented continuously.	As atividades de treinamento são implementadas continuamente para valorizar os servidores**.

⁹* Indica alteração de termos chave.

** Indica suprimento de palavras.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
	The training activities for the identified talent are designed to develop firm-specific skills/knowledge.	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	O treinamento para os Talentos identificados é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da empresa	As atividades de treinamento para o talento identificado são projetadas para desenvolver habilidades / conhecimentos específicos da empresa.	The training activities for the identified talent are designed to develop firm-specific skills/knowledge.	O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades / conhecimentos específicos da instituição** ¹⁰ .
Skills training/ Treinamento de competências	There are formal training programs to teach new employees the skills they need to perform their jobs.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	Há programas de treinamento formal para capacitar novos colaboradores a exercer as funções necessárias para execução de seus cargos**.	Existem programas de treinamento formal para ensinar aos novos funcionários as habilidades de que precisam para desempenhar suas funções**.	There are formal training programs to teach new employees the skills they need to perform their jobs.	Há programas de treinamento formal para capacitar os novos servidores*.
	New knowledge and skills are imparted to employees periodically to work in teams.	Impact of HR practices on perceived firm performance in India (SINGH, 2004)	Novos conhecimentos e habilidades são transmitidos periodicamente aos colaboradores para trabalhar em equipes**.	Novos conhecimentos e habilidades são transmitidos aos funcionários periodicamente para trabalhar em equipes**	New knowledge and skills are imparted to employees periodically to work in teams.	Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores*.

^{10*} Indica alteração de termos chave.

** Indica suprimimento de palavras.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

(continuação)

Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Skills training/ Treinamento de competências	Holding appropriate relationships with colleagues	Talent management model for the public sector (MAHFOOZI et al., 2018)	Manter relacionamentos adequados com colegas	Manter relacionamentos adequados com colegas	Holding appropriate relationships with colleagues	Mantenho um relacionamento adequado com meus colegas na instituição* ¹¹ .
	Holding appropriate relationship with the manager	Talent management model for the public sector (MAHFOOZI et al., 2018)	Manter relacionamento adequado com o gerente	Manter relacionamento adequado com o gerente	Holding appropriate relationship with the manager	Mantenho um relacionamento adequado com meu chefe na instituição*.
	My company supports a balanced lifestyle (between my work and personal life).	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	Minha empresa apoia um estilo de vida balanceado (entre meu trabalho e vida pessoal).	Minha empresa apoia um estilo de vida equilibrado (entre meu trabalho e vida pessoal).	My company supports a balanced lifestyle (between my work and personal life).	A instituição apoia um estilo de vida equilibrado (entre trabalho e vida pessoal).

^{11*} Indica alteração de termos chave.

ANEXO A - QUESTÕES BASE PARA ELABORAÇÃO DO PPGTSP

						(conclusão)
Fator	Variável	Fonte de base	Tradução brasileira que reside nos EUA	Tradução professora de Letras	Retro- tradução	Indicador adaptado conforme comitê de avaliação
Skills training/ Treinamento de competências	My company provides a competitive pay package (i.e., basic salary plus benefits, allowances or variable pay).	Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation (JAYARAMAN et al., 2018)	Minha empresa oferece um pacote de remuneração competitivo (ou seja, salário-base mais benefícios, subsídios ou remuneração variável).	Minha empresa oferece um pacote de remuneração competitivo (ou seja, salário-base mais benefícios, subsídios ou remuneração variável).	My company provides a competitive pay package (i.e., basic salary plus benefits, allowances or variable pay).	A instituição* ¹² oferece um pacote de remuneração competitivo (ou seja, salário-base mais benefícios, subsídios ou remuneração variável).

Fonte: elaborado pela autora

^{12*} Indica alteração de termos chave.

ANEXO B – ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.
Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.
Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho
Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível

Fonte: Siqueira e Gomide Junior (2008)

ANEXO C - GENERALIZED SELF-EFFICACY

When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions.
I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities.
Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations.
If I am in trouble, I can usually think of a solution. (reverse coded)
I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough.
I can solve most problems if I invest the necessary effort (reverse coded)5
I am confident that I could deal efficiently with unexpected events. (reverse coded)
I can usually handle whatever comes my way.
It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals.
If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want.

Fonte: Schwarzer et al. (1997)

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do projeto: Os Impactos da Gestão de Talentos e do Suporte do Supervisor na Autoeficácia de Servidores Públicos

Pesquisador responsável: Prof^a. Dr^a. Simone Alves Pacheco de Campos

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4304, CEP 97105-970 - Santa Maria/RS

Local da Coleta: aplicativo Google *forms*

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “Os impactos da Gestão de Talentos e do Suporte do Supervisor na Autoeficácia de servidores públicos”, cujo pesquisador responsável foi citado acima. O objetivo deste trabalho consiste em analisar a compreensão da influência das práticas de gestão de talentos, assim como do suporte do supervisor na percepção de Autoeficácia dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, no contexto de Universidades Públicas do Rio Grande do Sul.

Os benefícios decorrentes de sua participação nesta pesquisa são indiretos, alusivos à aspectos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido a partir das publicações acadêmicas geradas. Tal pesquisa tem o intuito de contribuir com a literatura referente à Gestão de Talentos, através da aplicação de suas práticas, assim como do Suporte do Supervisor e de uma alta percepção de Autoeficácia, de forma que esses elementos sejam capazes de possibilitar o desenvolvimento profissional e assim contribuir para desempenho dos servidores públicos. Ao aceitar participar deste estudo, você preencherá um questionário, contendo questões de múltipla escolha que variam em uma escala de um a cinco. Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao momento do preenchimento do questionário, uma vez que você poderá sentir algum desconforto e cansaço pelo tempo gasto com a sua realização, devido a sua extensão. Você poderá desistir a qualquer momento da pesquisa e retirar este consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. Para isso, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof^a. Dra. Simone Alves Pacheco de Campos pelo telefone (55) 3220-9258 ou e-mail simone.campos@ufsm.br. Qualquer outra consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa poderá ser direcionada ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de

Santa Maria ± Av. Roraima, nº1000, Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil. Telefone: (55) 3220-9362. E-mail: cep.ufsm@gmail.com. Website: www.ufsm.br/cep.

Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão sob responsabilidade do grupo de pesquisa e as informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Todas as informações serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), situado na Av. Roraima, 1.000, prédio 74C, sala 4304, Cidade Universitária ± Bairro Camobi ± Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Profª. Dra. Simone Alves Pacheco de Campos por um período de 5 anos. Após este período os dados serão destruídos. Em caso de algum problema relacionado com a pesquisa, você terá direito à assistência gratuita ocasião em que serão acionados os profissionais competentes para seu atendimento. Frente aos riscos será garantida a assistência integral, gratuita e imediata ao participante.

Autorização

Ao selecionar a opção “sim”, após a leitura deste documento, você se declara suficientemente informado, ficando claro que sua participação é voluntária e que poderá retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Assim também, você se declara ciente dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais será submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, fica expressa sua concordância em participar deste estudo, ficando disponível este termo para *download*.

Santa Maria, ____ de _____ de 202_.

Assinatura do Participante


Profª. Dra. Simone Alves Pacheco de Campos Pesquisador responsável

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM ± CEP/UFSM
Av. Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763 - bairro Camobi - Santa Maria/RS - CEP 97.105-900 Telefone: (55) 3220-9362
- E-mail: cep.ufsm@gmail.com - Web: www.ufsm.br/proreitorias/prpgp/cep/

Comitê de Ética em Pesquisa da FURG CEP/FURG
Tem por finalidade defender os interesses dos participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas.

Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil. Bairro Campos Carreiros – CEP 96.203-900 –
Telefone (53) 3237-3013 - E-mail: cep@furg.br

Comitê de Ética em Pesquisa /UFRGS:
Av. Paulo Gama, 110, Sala 311, Prédio Anexo I da Reitoria - Campus Centro, Porto Alegre/RS - CEP: 90040-060, telefone: +55 51 3308 3738, E-mail: etica@propesq.ufrgs.br, Horário de Funcionamento: de segunda a sexta, das 08:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00h. No período de pandemia o contato com o CEP deve ser feito por email.

ANEXO E - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Os impactos da gestão de talentos e do suporte do supervisor na autoeficácia de servidores públicos

Pesquisador responsável: Prof^a. Dr^a. Simone Alves Pacheco de Campos

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço: (55) 3220-9258. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4304, CEP 97105-970 - Santa Maria/RS

Local da Coleta: aplicativo Google *forms*

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de pesquisas por meio de formulário eletrônico com servidores das Instituições Federais de Ensino Superior, do setor público, enviadas por meio do aplicativo Google *forms*, no período de janeiro/2022 à abril/2022.

Os pesquisadores comprometem-se, igualmente, que essas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima. Os dados obtidos com a pesquisa ficarão sob responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Simone Alves Pacheco de Campos, sendo que, as informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto. Todas as informações serão mantidas no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, situado na Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4304, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil por um período de 5 anos. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em _____, com o número de registro Caae _____ e do parecer _____.

Santa Maria, 15 de dezembro de 2021.

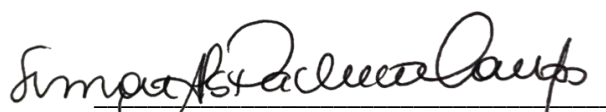

Prof^a. Dr^a. Simone Alves Pacheco de Campos

Pesquisadora Responsável

ANEXO F –DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

A solicitação de dispensa de autorização institucional deve-se ao fato de que a pesquisa intitulada “Os impactos da gestão de talentos e do suporte do supervisor na autoeficácia de servidores públicos” será operacionalizada através da realização de pesquisas com servidores das Instituições Federais de Ensino Superior, do setor público, as quais serão enviadas por meio do aplicativo Google *forms*, onde os respondentes **não serão identificados**, tendo suas identidades resguardadas. Quanto as Instituições de Ensino Superior, estas **também não serão identificadas**, sendo assim identificadas por nomes fictícios.

Santa Maria, 15 de dezembro de 2021.



Prof.^a Dr.^a Simone Alves Pacheco de Campos
Pesquisador responsável

ANEXO G – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE GESTÃO DE TALENTOS

Construto	Variáveis	Percentuais				
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Gestão de Talentos	5. A instituição identifica cargos de alta responsabilidade alinhados às estratégias da gestão.	13,0	22,6	30,9	29,1	4,4
	7. A instituição utiliza ferramentas de avaliação para identificar os postos de trabalho mais adequados para os novos servidores.	23,4	27,9	26,8	18,2	3,7
	10. Há correspondência entre as competências do servidor e os requisitos do trabalho.	10,4	25,6	29,0	32,0	3,1
	11. Os servidores recebem <i>feedback</i> e aconselhamento com base na avaliação de desempenho.	16,9	24,3	21,9	30,7	6,2
	12. Os servidores confiam no sistema de avaliação de desempenho.	15,0	24,4	32,9	23,1	4,5
	13. A instituição classifica os servidores de acordo com desempenho, valor e potencial.	25,8	29,7	30,0	12,5	2,0

16. A gestão de desempenho é usada para identificar as necessidades de treinamento.	11,4	19,3	29,0	34,7	5,7
18. A instituição identifica as necessidades de desenvolvimento para todos os servidores.	14,5	31,6	25,2	23,8	4,9
19. Os melhores desempenhos são desafiados a melhorar suas habilidades e progredir na carreira.	22,0	32,1	28,4	15,0	2,4
20. A comunicação com os servidores é efetiva.	15,8	28,3	28,0	25,0	2,9
22. Meu chefe avalia minhas necessidades de desenvolvimento de carreira.	15,5	22,0	24,7	28,4	9,3
24. As atividades de treinamento para os servidores estão focadas nas competências necessárias.	10,2	19,9	29,6	36,0	4,2
26. O treinamento para os servidores é projetado para o desenvolvimento de habilidades/conhecimentos específicos da instituição.	7,6	16,3	27,0	42,1	7,0
28. Novos conhecimentos são transmitidos periodicamente aos servidores.	10,4	22,2	30,1	30,7	6,6

ANEXO H – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE DO SUPERVISOR

Construto	Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Percepção de Suporte do Supervisor	34. É possível obter ajuda do meu chefe quando tenho um problema.	1,7	4,1	10,5	42,9	40,8
	35. O meu chefe realmente preocupa-se com meu bem-estar.	6,2	9,6	33,5	29,7	21,0
	36. O meu chefe estaria disposto a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	6,2	9,6	33,5	29,7	21,0
	37. O meu chefe está pronto a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	3,6	6,4	25,2	39,3	25,5
	38. O meu chefe preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	6,8	10,1	22,3	36,9	23,9
	39. O meu chefe tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	8,1	13,7	31,6	28,6	18,1

ANEXO I – TABELA DE FREQUÊNCIA CONSIDERANDO PERCENTUAL VÁLIDO DO CONSTRUTO DE PERCEPÇÃO DE AUTOEFICÁCIA

Construto	Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	41. Quando enfrento dificuldades, mantenho a calma porque acredito na minha capacidade para lidar com as situações.	,9	4,9	14,6	56,7	22,8
Autoeficácia	42. Graças às minhas capacidades, sei como reagir quando sou apanhado (a) de surpresa.	,9	4,1	23,8	54,2	17,0
	47. Aconteça o que acontecer, acredito que serei capaz de lidar com a situação.	1,2	4,6	21,5	54,3	18,3