



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E DE SERVIDORES PÚBLICOS
RELACIONADAS À PROMOÇÃO DO EQUILÍBRIO TRABALHO-
FAMÍLIA**

**FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR, DIEGO MOTA VIEIRA, LARA LETÍCIA PINTO BARBOSA,
FRANCISCO GUILHERME LIMA, NATASHA FOGAÇA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Competências gerenciais e de servidores públicos relacionadas à promoção do equilíbrio trabalho-família

Resumo

Políticas organizacionais vêm sendo definidas visando a promoção do equilíbrio trabalho-família. Variáveis humanas e organizacionais estão contidas no bojo dessas políticas, no contexto dos sistemas entrópicos relacionados ao enriquecimento das vivências familiares e do trabalho. O presente relato pretende descrever a aplicação da técnica de mapeamento de competências orientadas à promoção do equilíbrio trabalho-família. Em parceria com a Secretaria Nacional da Família, aplicou-se o mapeamento de competências por meio de 4 grupos focais, num total de 20 participantes, além da realização de 6 entrevistas individuais. Utilizou-se análise de conteúdo para a identificação das competências. Como resultados, identificou-se total de 17 competências gerenciais e 14 competências de trabalhadores, que tratam da relação entrópica e adaptativa entre família e trabalho. Os procedimentos metodológicos adotados demonstraram-se eficazes, recomendando-se o seu uso em outros contextos organizacionais. Dessa forma, planos de ação poderão ser implementados à luz da técnica e resultados presentemente relatados.

Mapeamento de competências. Equilíbrio trabalho-família. Competências gerenciais. Competências de servidores. Sistema entrópico.

Área de intervenção: planejamento e gestão.

Fase da política pública: formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação.

Introdução

As organizações de trabalho são entidades sociais orientadas para o alcance de objetivos coletivos e compartilhados, e desenvolvem suas políticas e práticas em torno do alcance da sua missão (SKORKOVÁ, 2016). Todos os sistemas e subsistemas organizacionais coexistem para a maximização do alcance dos resultados organizacionais, atingindo, assim, seus objetivos estratégicos.

Partindo da premissa da Visão Baseada em Recursos, pessoas, com suas expertises e competências, representam um dos mais importantes diferenciais competitivos das organizações (BARNEY, 1991; CAMPION *et al.*, 2011). O tipo de vínculo que estabelecem com a organização determina, geralmente, atitudes, posturas e comportamentos do trabalhador em relação ao alcance dos seus resultados e objetivos de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2014).

Estes vínculos dizem respeito às percepções humanas e sociais acerca do que a organização lhe provê, tais como o tipo de apoio ou suporte organizacional, condições de trabalho, políticas de promoção e recompensas, políticas de desenvolvimento e manutenção de pessoas, e tantas outras práticas organizacionais no contexto da promoção da manutenção do indivíduo no trabalho.

Não obstante, com a experiência gerada com a pandemia da COVID-19, as políticas e práticas organizacionais orientadas à promoção do equilíbrio entre as

demandas do trabalho e as da família, passaram a ser mais requeridas. Isto porque com a adoção do teletrabalho compulsório, em que o *home-office* passou a ser a modalidade de trabalho mais requerida pela grande maioria das organizações públicas, vivências positivas e negativas na dinâmica entre estas duas entidades sociais (trabalho e família) passaram a ser diariamente relatadas pelos trabalhadores (CARNEVALE; HATAK, 2020).

Tornou-se, então, um problema de gestão, ajustar as necessidades de trabalho às demandas familiares, e vice-versa. Como as organizações são sistemas abertos, passíveis da influência de condicionantes internos e externos, foi preciso desenvolver e aperfeiçoar ferramentas de gestão capazes de efetuar o diagnóstico da relação trabalho-família e, assim, prover insumos empíricos para o redesenho de políticas e práticas organizacionais. Comportamentos de preservação de cada uma dessas entidades foram adotados, tanto do ponto de vista laboral quanto das próprias famílias. Em consequência, a dinâmica familiar subitamente precisou convergir, mas, em muitos aspectos, divergiu das demandas do trabalho.

Nesse sentido, passou-se a requerer atuações gerenciais e estilos de liderança mais dinâmicos, orientados tanto ao planejamento e reposicionamento das metas e expectativas de desempenho, por exemplo, quanto considerando as demandas pessoais dos trabalhadores (DIRANI *et al.*, 2020). Ter filhos, morar com pessoas idosas, ou com algum tipo de dependência, a concomitância de atividades familiares e laborais e tantos outros fatores pessoais, passaram a sofrer o impacto da mudança abrupta para o teletrabalho estabelecido de maneira parcial ou integral, na grande maioria das organizações públicas do executivo federal (ME, 2020).

Via de regra, isso fez com que novas técnicas, ou novas ferramentas de diagnóstico organizacional, passassem a ser requeridas pelos gestores e servidores das áreas de gestão de pessoas na administração pública. Como se trata na apresentação deste relato técnico de intervenção, o mapeamento de competências, tanto sob a ótica dos gestores quanto dos próprios trabalhadores, passou a ser integrado efetivamente às estratégias de gestão, em que pese todas as dificuldades vivenciadas durante o auge da pandemia.

O mapeamento de competências, caso já tivesse sido bem implementado e amadurecido nas organizações públicas, enquanto subsistema integrativo de um modelo de gestão, permitiria um rearranjo mais dinâmico quanto às metas e formas de organizar o próprio trabalho. O rearranjo das atribuições e responsabilidades seria mais célere, contando a atuação gerencial necessária ao novo redesenho do trabalho.

O mapeamento, portanto, mais do que nunca, coadunando com Coelho Junior, Cobucci e Faiad (2013), tornou-se uma ferramenta imprescindível neste diagnóstico, uma vez que trata do cotidiano da realidade laboral vivenciada pelo trabalhador e pelos gestores organizacionais. Isto posto, o objetivo geral do presente relato técnico consiste em descrever a aplicação da técnica do mapeamento de competências de gestores e trabalhadores públicos, relacionadas à promoção do equilíbrio trabalho-família, demonstrando competências empíricas identificadas durante o auge da pandemia da COVID-19. Entende-se, aqui, que ‘família’ e ‘trabalho’ são duas entidades sociais mutuamente dependentes, e que se influenciam diariamente (GREENHAUS; ALLEN, 2011).

A metodologia presentemente relatada tem o potencial de levantar informações de grande relevância ao redesenho de políticas e práticas organizacionais de desenvolvimento e manutenção de pessoas, impactando, assim, o alcance da missão e objetivos organizacionais. Mapeando-se competências, e fazendo o seu diagnóstico junto aos servidores públicos quanto à sua importância, domínio e frequência de utilização, por exemplo, as lideranças poderão redefinir metas de trabalho e posicionar melhor os resultados individuais perante os resultados das equipes de trabalho (SKORKOVÁ, 2016). As famílias, também, serão positivamente impactadas com arranjos mais racionais do trabalho.

Justifica-se este relato técnico em virtude da apresentação desta ferramenta aplicada à problemática trabalho-família. Este trabalho traz relevância teórica, aplicando-se a técnica do mapeamento em representantes de servidores públicos lotados em órgãos públicos distintos, com diferentes realidades, promovendo-se um avanço da agenda de pesquisa relacionada à gestão de competências.

Este artigo apresenta, também, relevância prática, no que tange ao diagnóstico de competências engajadoras ao equilíbrio, que promovem e que têm a capacidade de valorizar a relação trabalho-família. Como relevância social, destaca-se o uso da técnica para levantamento de insumos capazes de proporcionar melhorias nas políticas e práticas orientadas ao equilíbrio trabalho-família. Tem-se o potencial, portanto, de melhorar a percepção de qualidade de vida, a saúde mental dos próprios trabalhadores e familiares, e diminuindo a sensação de sobrecarga, conforme vem sendo demonstrado na literatura.

Marco referencial

A literatura de equilíbrio trabalho-família (GREENHAUS, 2008; HUNTER *et al.*, 2010) vem apontando a influência de múltiplas variáveis sobre esta relação, tratando de aspectos relacionados à dinâmica familiar: estado civil, se tem ou não filhos, número de filhos, renda familiar, tamanho da família, organização do trabalho, relação da família com a organização, percepção de imagem da organização e do grau de reconhecimento da importância da família, do quanto que a organização desenvolve e se preocupa com o bem-estar do trabalhador, entre outros. Além disso, destaca ao mesmo tempo a influência de variáveis organizacionais, como por exemplo: gestão do desempenho, atuação gerencial, flexibilidade do trabalho, autonomia, responsabilização por parte do trabalhador e o próprio trabalho em equipe.

A literatura (como GOMÉZ *et al.*, 2021; HUANG *et al.*, 2021) vem considerando que o sistema entrópico relacionado ao equilíbrio trabalho-família é dinâmico, e constituído por subsistemas que envolvem, fundamentalmente, a atuação gerencial, a motivação e engajamento do próprio trabalhador, múltiplos arranjos institucionais mais amplos e a própria percepção da família perante o que a organização planeja e executa. É uma relação dinâmica, em que as competências profissionais e pessoais estimulam (e valorizam) a busca pelo equilíbrio.

O equilíbrio, por sua vez, também é dinâmico e se dá quando não existe uma influência negativa de uma entidade sobre a outra, ou ainda quando se experiencia um sopesamento entre influências positivas e negativas de ambas. Há um limite reconhecido do poder de atuação e influência de cada uma destas entidades, uma não devendo sobrepujar o alcance da outra. Caso contrário, gera-se desarmonia, e perdem todos: famílias, organizações e trabalhadores.

Método

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Foi baseada na abordagem qualitativa, com recorte temporal transversal e coleta primária de dados.

Por meio de parceria estabelecida junto ao Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), especificamente com a Secretaria Nacional da Família (SNF), foram selecionados 26 servidores públicos, entre gestores e trabalhadores, escolhidos intencionalmente por representantes tanto da Secretaria quanto da equipe de pesquisa da Universidade.

Foram 6 os gestores que participaram desta pesquisa, em virtude de seu envolvimento na elaboração de políticas e práticas organizacionais relacionadas à

promoção do equilíbrio trabalho-família. Ainda, outros 20 trabalhadores (servidores públicos que não exerciam cargo de gestão à época da colheita de dados), reconhecidos como lideranças informais dentro de suas organizações de trabalho, também foram convidados a opinar sobre quais deveriam ser as competências agregadoras à promoção do equilíbrio trabalho-família.

Todos os participantes foram convidados a colaborar com a pesquisa, assinando um termo de livre consentimento esclarecido. Eles foram informados quanto aos objetivos e finalidade acadêmica da pesquisa. Garantiu-se o sigilo e anonimato das respostas, de modo a que a equipe de pesquisa não sabia de quem eram as opiniões manifestadas.

A coleta de dados aconteceu durante o auge da pandemia da COVID-19. Ao todo, 27 entrevistas (individuais e de grupo) foram realizadas à distância, via plataforma Teams, e 4 foram realizadas presencialmente, em um grupo focal. De acordo com Oliveira e Freitas (1998), o propósito do grupo focal consiste precisamente na obtenção do entendimento dos participantes sobre um determinado tema de pesquisa a partir da interação e experiências dos indivíduos que compõem o grupo analisado.

Cada grupo focal teve diferente número de participantes. O primeiro deles contou com 11, inclusive com vários representantes dos parceiros de realização desta pesquisa. O segundo e o terceiro contaram com 3 cada. O último grupo focal, único realizado de forma presencial, contou com 4 integrantes. Buscou-se o consenso durante a realização dos grupos focais. Foram realizadas, ainda, 6 entrevistas individuais, valorizando a manifestação espontânea dos argumentos.

Todas as entrevistas foram gravadas a partir de consentimento prévio por parte dos entrevistados, de modo a que eles foram informados dos objetivos da pesquisa e de que poderiam desistir da entrevista a qualquer momento, sem nenhuma obrigação de finalizá-la. Ressalta-se, por outro lado, que nenhuma intercorrência negativa foi registrada pela equipe de pesquisa durante a realização das entrevistas e grupos focais.

O roteiro de entrevistas contemplou 3 situações-problema (cenários distintos) relacionadas tanto ao equilíbrio quanto à sua falta, perguntando a cada um dos participantes quais seriam as estratégias de ação à luz do que foi apresentado.

Buscou-se entender como seria a atuação gerencial perante o conflito, qual seria a provável percepção da própria família do participante perante o que foi apresentado e acerca do próprio posicionamento do trabalhador à luz dos enredos apresentados nas situações simuladas. Ainda, foram feitas perguntas adicionais, visando mapear arranjos

de competências mobilizadoras para a resolução dos problemas apresentados, como também possíveis ações organizacionais voltadas à prevenção de conflitos como para o estabelecimento do equilíbrio trabalho-família.

As competências foram mapeadas segundo técnicas originais de Brandão e Bahry (2005) e adaptadas de Coelho Jr. *et al.* (2020). Identificou-se um comportamento esperado, por meio de um verbo de ação, bem como foram elencados critérios de verificação associados após a transcrição de cada um dos 4 grupos de foco e das 6 entrevistas individuais. Realizou-se análise de conteúdo aplicada à identificação, redação e mapeamento das competências de gestores e trabalhadores públicos.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir tanto dos cenários/situações-problema (acerca do que cada participante faria para a resolução do que foi apresentado) quanto de perguntas acerca de categorias teóricas previamente identificadas na literatura, relacionadas a competências esperadas na atuação tanto de gestores quanto de trabalhador na promoção do equilíbrio trabalho família.

Resultados

Foram identificadas, ao todo, 31 competências, entre gestores (17 competências) e trabalhadores/servidores públicos (14 competências) que não exerciam cargos de liderança. Estas competências diziam respeito, em linhas gerais, a aspectos relacionado ao desenho do trabalho, ao rearranjo familiar (por conta da pandemia), à atuação gerencial e a aspectos do impacto do trabalho na vida familiar.

No que tange à atuação dos gestores, foram descritas competências gerenciais orientadas à promoção do enriquecimento trabalho-família, à capacidade de reorganização das metas de trabalho, ao monitoramento da qualidade e quantidade de trabalho, à identificação de dificuldades relatadas pelos trabalhadores (e à proposição de ações orientadas à sua resolução), ao provimento de suporte e apoio, à resolução de problemas e de dúvidas que surgiam na equipe de trabalho, entre outras.

Também foram mapeadas competências que tratavam da dinâmica da equipe em teletrabalho, uma vez que o sentimento de solidão foi recorrentemente apresentado tanto nas entrevistas individuais quanto grupais. Esta ‘solidão no ato de desempenhar’ acontecia, por exemplo, em reuniões online totalmente orientadas para a tarefa, sem nenhum momento informal ou de troca informal de experiências ou vivências entre os trabalhadores.

A atuação gerencial passou a ser muito mais requerida, e as intervenções tiveram que ocorrer em frequência maior, diária ou semanalmente, muito mais dinâmicas do que normalmente o eram durante a pré-pandemia. A resolução de conflitos teve que ser mais intensa, além da promoção da qualidade de vida e da saúde mental do trabalhador, principalmente evitando a ‘sensação de sobrecarga’ de trabalho.

No que se refere às competências mapeadas junto aos trabalhadores, o mapeamento realizado demonstrou as seguintes: competências relacionadas ao desenho do trabalho (maior autonomia na realização das tarefas), à organização racional das tarefas em relação às demandas familiares, ao planejamento e execução das atividades em tempo flexível, à organização do tempo (a fim de que o trabalho não sobrepujasse demandas da família) e a própria organização do espaço físico (*layout*) durante o regime de *home-office*.

Identificou-se, também, por meio da técnica do mapeamento, competências atitudinais da família para com as organizações, a partir de uma perspectiva menos ou mais positiva da atuação das chefias perante os trabalhadores. Os trabalhadores relataram que as chefias que perguntavam, participavam e que interagem mais eram percebidas mais positivamente por parte das suas famílias, diferentemente do observado entre trabalhadores que relatavam chefias ausentes, que não participavam e que não demonstravam preocupação. Neste caso, as famílias demonstravam atitudes mais negativas e hostis perante a atuação gerencial.

Por complemento, foi verificado junto aos participantes se a organização busca trabalhar, por algum meio, o desenvolvimento dessas competências, tanto nos gestores quanto nos trabalhadores, surgindo exemplos atinentes à capacitações em formatos distintos – de palestras, a seminários, entre outras iniciativas –, ainda que não frequentes, como também na indicação de que as instituições públicas, como um todo, precisam buscar realizar mais ações voltadas à promoção do equilíbrio trabalho-família e, em consequência, ao desenvolvimento de competências capazes de conciliar essas entidades que se complementam no âmbito organizacional e pessoal dos trabalhadores.

Conclusões e recomendações

O presente relato técnico/científico teve como objetivo geral descrever a aplicação da técnica de mapeamento e identificação de competências relacionadas à promoção do equilíbrio trabalho-família. O mapeamento foi realizado junto a 26 servidores públicos federais, entre gestores e trabalhadores, e foi realizado de forma híbrida durante a

pandemia da COVID-19, ainda com o teletrabalho compulsório para a grande maioria dos servidores públicos federais.

Foram realizadas 6 entrevistas individuais e 4 grupos focais, com tamanhos e número de participantes distintos a partir da disponibilidade dos participantes. Por meio da aplicação da técnica de mapeamento, foram identificadas 31 competências tanto gerenciais (17) quanto sob a ótica dos trabalhadores (14), necessárias a promoção do equilíbrio trabalho-família.

Este equilíbrio foi aqui operacionalizado como um sistema entrópico, constituído por subsistemas que tratam de variáveis individuais, do contexto organizacional, familiar e relacionadas ao impacto da atuação de uma entidade social sobre a outra. Acredita-se, portanto, que o objetivo geral desta pesquisa foi plenamente atingido.

Como limitações deste trabalho, destaca-se a impossibilidade de terem sido realizados outros grupos focais, inclusive presenciais, em virtude do cenário da pandemia quando os dados foram coletados. Outras técnicas metodológicas poderiam, também, ter sido incorporadas ao mapeamento de competências, tais como análise documental e observação direta. Contudo, a equipe de pesquisa não teve acesso a outras informações também em virtude do cenário pandêmico durante a etapa de coleta de dados.

Recomendações quanto a novas pesquisas deverão considerar o aumento do escopo de participantes, variando o seu perfil, selecionando-os intencionalmente, principalmente os gestores, que estão responsáveis pela condução de políticas e práticas organizacionais que gerem engajamento para o equilíbrio trabalho-família. Acredita-se que, variando-se o lócus organizacional, tem-se a real possibilidade de identificar políticas e práticas diferenciadas, aumentando, assim, o leque da promoção de ações para o equilíbrio.

Ainda, recomenda-se que a técnica de mapeamento de competências seja aplicada a outros lócus organizacionais, em que haja diferença no tamanho, na finalidade, na natureza e diversificação das estruturas das organizações-alvo das futuras pesquisas. Outras variáveis, também, poderão ser incorporadas no estudo de competências relacionadas ao equilíbrio trabalho-família tais como maturidade de práticas organizacionais e estilos ou formas de atuação gerencial adotados para a promoção do equilíbrio.

Ainda, novas intervenções deverão dizer respeito à identificação do papel e da atuação dos múltiplos *stakeholders* relacionados à promoção de equilíbrio. Outras pesquisas também poderão avaliar o impacto da aplicação das competências

presentemente mapeadas, por meio da técnica relatada, sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações.

Por fim, recomendam-se que novas variáveis sejam identificadas na dinâmica familiar relacionadas à atitude das famílias perante as organizações. O que as famílias acreditam ser necessário para que haja maior integração com as chefias e com a própria organização? O tipo de aderência das famílias às organizações dependerá se a organização tem uma política clara, por exemplo, de oferecimento de atividades de lazer e de integração das famílias? Ou do que dependerá a dinâmica familiar perante as organizações? Como se estabelecem vínculos familiares com as organizações? Do que depende esta relação?

Estas e novas temáticas permitirão uma análise mais sistêmica e complexa, deste fenômeno tão importante, tanto às famílias quanto às organizações, qual seja a busca pelo engajamento pelo enriquecimento e equilíbrio na dinâmica destas 2 entidades. Ambas sofrem impactos positivos quando existe tal equilíbrio. Não obstante, tais reflexões podem promover um avanço no tema, uma vez que as discussões sobre o assunto poderão ser ampliadas tanto no contexto organizacional quanto na literatura.

Referências

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L.; PHILLIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 225–262, 2011.
- CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resources management. **Journal of Business Research**, v. 116, 183-187.
- COBUCCI, G.; COELHO JR., F. A.; FAIAD, C. Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. **Aletheia**, n. 42, p. 106-121, 2013.
- COELHO JR., F. A.; NASCIMENTO, T. G.; FAIAD, C.; BARBOSA, L. L.; RODRIGUES, C. M. L.; MACEDO, F. G. L.; SOARES, L. M. B. S., MARTINS, C. A. R.; SOARES, V. A. M. L.; BUONAFINA, M. P. L.; MENDONÇA, M. R. D. Estudo profissiográfico e mapeamento de competências profissionais: o caso da guarda civil municipal brasileira. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 7., 2020, *online*. **Anais** [...]. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. p. 1-11, ref. 869-3488-1-PB.

- DIRANI, K. M.; ABADI, M.; ALIZADEH, A.; BARHATE, B.; GARZA, R. C.; GUNASEKARA, N.; IBRAHIM, G.; MAJZUN, Z. Leadership competencies and essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. **Human Resource Development International**, p. 1-15.
- FAIAD, C.; COELHO JR., F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.
- GOMEZ, V. A., MAZZOLENI, M., LOPES RODRIGUES, C. M., BENTES, A. M., AQUINO, M. DE A., TORRES, C. V., NASCIMENTO, T. G., SILVA DE OLIVEIRA, S. E., CHAMBEL, M. J., & FAIAD, C. Conflito trabalho-família em segurança pública: uma revisão integrativa. **Revista Do Sistema Único De Segurança Pública**, v.1, n.1, 2021.
- GREENHAUS, J. H.; ALLEN, T. D. Work-family balance: A review and extension of the literature. In: QUICK, J. C.; TETRICK, L. E. (ed.). **Handbook of occupational health psychology**. Washington: APA, 2011. 2a ed., p. 165-183.
- GREENHAUS, J. H. Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the special section. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, n. 3, p. 343-348, 2008.
- HUANG, J. L.; SHAFFER, J. A.; LI, A.; KING, R. A. General mental ability, conscientiousness, and the work-family interface: A test of mediating pathways. **Personnel Psychology**, v. 72, n. 2, p. 291-321, 2018.
- HUNTER, E. M.; PERRY, S. J.; CARLSON, D. S.; SMITH, S. A. Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v.77, n.2, p. 304- 312, 2010.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA [ME]. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de programa de gestão. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 146, p. 21, 31 julho 2020.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. *Focus Group* - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 83-91.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, pp. 300-328.
- SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, 226 – 234, 2016.