



Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Escola de Ciências Sociais e da Saúde
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Competência Adaptativa: Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional.

Maria Tereza Tomé de Godoy

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helenides Mendonça

Goiânia, dezembro de 2018



Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Escola de Ciências Sociais e da Saúde
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

Competência Adaptativa: Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional.

Maria Tereza Tomé de Godoy

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação *Strito Sensu* em Psicologia da PUCGoiás como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helenides Mendonça

Goiânia, dezembro de 2018



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Av. Universitária, 1069 • Setor Universitário
Caixa Postal 86 • CEP 74605-010
Goiânia • Goiás • Brasil
Fone: (62) 3346 1070 • Fax: (62) 3346 1070
www.pucgoias.edu.br • prope@pucgoias.edu.br

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS.

No dia 13 de dezembro de 2018, às 16h, na Sala Multiuso 1, Área VI, Campus I da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, **Maria Tereza Tomé de Godoy**, discente do curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia (2015.1.3002.0012-9) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, expôs, em Sessão Pública de Defesa de Tese de Doutorado, o trabalho intitulado **COMPETÊNCIA ADAPTATIVA: INFLUÊNCIA DA AUTODETERMINAÇÃO E DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**, para Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dra. Helenides Mendonça** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Presidente da Comissão), **Dra. Elaine Rabelo Neiva** (Universidade de Brasília, Membro Convidado Externo), **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Externo), **Dra. Daniela Sacramento Zanini** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Convidado Interno), **Dra. Juliany Gonçalves Guimarães de Aguiar** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Convidado Interno), **Dr. Fábio Jesus Miranda** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Suplente), **Dr. Cristiano Coelho** (Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Suplente). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 45 minutos ao (a) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação, reunida isoladamente, avaliou o trabalho desenvolvido e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerada a trajetória deste (a) no curso de doutorado. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação da tese

A Comissão de Avaliação declara o(a) discente candidato(a) Doutor em Psicologia. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis, não impeditivas da aprovação do trabalho. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa da tese. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao(a) discente candidato(a) no final da sessão. O(A) discente candidato(a) terá o prazo de sessenta (60) dias para os ajustes e entrega da versão final na Secretaria do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, contado a partir da data da sessão de defesa da tese.

Reprovação da tese

A Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado tese de doutorado válida à obtenção do título de Doutor em Psicologia. O(A) discente candidato(a) pode interpor recurso à decisão da Comissão de Avaliação no prazo máximo de trinta (30) dias, contado a partir da data da sessão de defesa da tese.

A Comissão de Avaliação:	Para uso da Coordenação/Secretaria do PSSP:
 Prof. Dra. Helenides Mendonça Membro Presidente Pontifícia Universidade Católica de Goiás	 Prof. Dr. Cristiano Coelho Coordenador do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Psicologia Pontifícia Universidade Católica de Goiás PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS Prof. Dr. Cristiano Coelho Coordenação do Programa <i>Stricto Sensu</i> em Psicologia – RE.7573 1. Documento válido somente se assinado pela Coordenação e pela Secretaria do PSSP/PROPE/PUC Goiás. 2. _____ 3. _____ 4. _____ Visto Secretaria: DFD nº: 11/2018 Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Psicologia Goiânia, 13, 12 / 2018
 Prof. Dra. Elaine Rabelo Neiva Membro Convidado Externo Universidade de Brasília	
 Prof. Dr. André Vasconcelos da Silva Membro Convidado Externo Universidade Federal de Goiás	
 Prof. Dra. Daniela Sacramento Zanini Membro Convidado Interno Pontifícia Universidade Católica de Goiás	
 Prof. Dra. Juliany Gonçalves Guimarães de Aguiar Membro Convidado Interno Pontifícia Universidade Católica de Goiás	
Prof. Dr. Fábio Jesus Miranda Membro Suplente Pontifícia Universidade Católica de Goiás	
Prof. Dr. Cristiano Coelho Membro Suplente Pontifícia Universidade Católica de Goiás	

AGRADECIMENTOS

A todos os “nãos” quem me transformaram no que eu sou hoje! Nesta caminhada do doutorado muitos ficaram, muitos chegaram e a todos tenho muito a agradecer. Diante das dificuldades e dos grandes desafios o crescimento foi regado de muito apoio e muito amor.

À espiritualidade divina que me acolheu e, nos momentos solitários, me aconselhava e acalentava. Deus e os meus amigos e protetores espirituais transbordam em minha fé e realizam o que é melhor para mim, mesmo que a minha compreensão não alcance os seus planos.

À minha família é capaz de transformar os momentos difíceis em leveza e, muitas vezes, em piadas. Minha mãe, um exemplo de amor e cuidado com os que amamos. Eu sou privilegiada, tenho dois pais que me influenciam, me dão suporte e fazem com que eu possa ir mais longe. Esse doutoramento seria impossível sem o suporte emocional e financeiro do meu pai Celso de Godoy, com sua paz, suas orações e seu amor me faz ir mais longo do que eu imaginava que seria possível. Meu pai Geraldo, é meu pai do coração, me dá suporte emocional e sua amizade e seus conselhos. Agradeço também as melhores irmãs do mundo, Ioni (Nana), Juliana e Caroline foi essencial o carinho e apoio de vocês. Minhas filhas, tudo isso é para elas e por elas, me ausentei em um momento importante na vida delas, tiveram que crescer forçadas. Como me orgulho de ser mãe da Isabela e da Laura, são mulheres incríveis que Deus me presenteou, não sei o que fiz de bom em outras vidas, sei que nesta a espiritualidade me mimou demais com uma família tão maravilhosa. Tenho que falar da gratidão que tenho pelo meu avô Zilico (João Tomé), um grande homem que já se despediu desse plano. Com lágrimas nos olhos e com o coração batendo em ritmo diferente, as lembranças do meu avô vem a memória, meu grande psicólogo, com um líder transformacional ele me ensinou o caminho que eu deveria seguir, me deu suporte emocional e me afetou significativamente minha autodeterminação para que eu conseguisse me adaptar as demandas da minha vida emocional e acadêmica.

Aos meus amigos que estiveram nesta caminhada comigo, foram essenciais para mim e responsáveis pelo meu equilíbrio psicológico e suporte emocional. Agradeço, em especial, a Eloísa, Nereida, Valéria, Isabela e muitos outros amigos que emanaram energia positiva para mim. Devo muito a todos os meus amigos, especialmente as minhas “the best friends” Suleima, Fernanda, Angélica, Mônica e Cássia pelo amor e pela atenção diária dos últimos anos.

Ao Gepot, grupo de estudos em psicologia organizacional e do trabalho da PUC Goiás, pelo crescimento intelectual acadêmico e pela paciência. Em especial, agradeço às “Dra sócias”: minhas amigas Rose Hellen, Elizabeth, Priscilla, Ariana e Werianny.

A minha querida orientadora Helenides Mendonça que me conduziu neste período com muita atenção, paciência e amizade. Tenho muita admiração, respeito e amizade e é sem dúvida a maior influência acadêmica que tenho neste momento. Tenho muito orgulho de ter sido sua orientanda e ser sua parceira de pesquisa.

À Universidade Federal de Goiás pelo apoio e pelos desafios que me inquietaram e me instigaram investigar o comportamento humano pelo viés da psicologia organizacional.

Aos participantes das pesquisas realizadas nesta tese, muita gratidão por terem dedicado o seu tempo à ciência e por contribuírem com os resultados alcançados.

RESUMO

No contexto atual do mundo do trabalho, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, é essencial para o trabalhador ter competência adaptativa, demonstrando capacidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas. Não obstante, o papel do líder e da autodeterminação do liderado são fundamentais para que a competência adaptativa seja operacionizada no ambiente de trabalho. O líder pode estimular ou minar a adaptabilidade do trabalhador frente aos desafios em situações inaugurais. Neste processo, o trabalhador autodeterminado agirá com maior controle sobre suas competências e mais resiliente em relação ao contexto. Assim é que o modelo recursos e demandas do trabalho (RDT, *job demands-resources*, JD-R) e a teoria da autodeterminação (*self-determination theory*, SDT) são as bases teóricas para o entendimento da relação estabelecida entre competência adaptativa e autodeterminação, como recursos pessoais, e a liderança transformacional, como um recurso do trabalho. O estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional na competência adaptativa e, ao mesmo tempo, testar o papel mediador da autodeterminação. Neste estudo, a autodeterminação é operacionalizada por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Para atender a estes objetivos foram realizados quatro estudos. No primeiro estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura no período de 2008 a 2018 com o objetivo de analisar a evolução do conceito de competência adaptativa, relacionar métodos e instrumentos de medição e avaliação, assim como os seus antecedentes e consequentes. A análise realizada nos 36 artigos selecionados para este estudo permitiu mapear o conceito competência adaptativa estabelecido por diferentes autores e sistematizar um conceito amplo e integrado. O segundo estudo, realizou-se a busca de evidências de validade de um inventário de competência adaptativa (ICA) adaptado a partir de medidas utilizadas na literatura de modo a oferecer aos trabalhadores brasileiros um instrumento de diagnóstico sobre a temática. A pesquisa empírica foi realizada com 383 trabalhadores brasileiros, de vários ramos de atividade. A análise dos resultados confirma a estrutura de quatro fatores que foi hipotetizada teoricamente, apresentando bons índices psicométricos. O terceiro estudo, teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional na competência adaptativa e, ao mesmo tempo, testar o papel mediador da autodeterminação nessa relação por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Foi realizada uma pesquisa com

383 trabalhadores brasileiros. A pesquisa avança no modelo de RDT confirmando a importância do recurso do trabalho e pessoais ao mesmo tempo em que contribui com a evidência da ampliação nas dimensões da teoria da autodeterminação. Os resultados evidenciam o poder de explicação do modelo proposto, ao possibilitar a compreensão de que o líder transformacional tem impacto positivo na competência adaptativa e na autodeterminação do trabalhador. Para além disso, trabalhadores que tem alta satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização são capazes de se autodeterminar frente ao contexto do trabalho e de agir com competência adaptativa. O quarto estudo teve como objetivo analisar os efeitos da liderança transformacional e sobre a competência adaptativa considerando um lapso temporal de sete meses. Para tanto, a coleta com 136 trabalhadores foi realizada em dois tempos como forma de minimizar o viés do método inerente aos estudos autorrelatados. As análises confirmaram o poder de influência da liderança transformacional na competência adaptativa e na autodeterminação. Este estudo avança na teoria da autodeterminação ao evidenciar o efeito positivo da satisfação das necessidades psicológicas básicas na competência adaptativa, ao mesmo tempo em que evidencia o poder mediacional da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. Ao final desta tese, foi possível compreender melhor a influência dos recursos do trabalho e dos recursos pessoais no comportamento do trabalhador brasileiro frente ao contexto atual do trabalho. De tal modo, competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional têm em comum a percepção de um trabalhador mais complexo, com capacidade de se autorregular e de desenvolver novas competências.

Palavras-chave: competência adaptativa; liderança transformacional; teoria da autodeterminação; RDT; AFC; mediação quádrupla.

ABSTRACT

In the current context of the world of work, characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, it is essential for the worker to have adaptive competence, demonstrating the ability to develop new knowledge and skills from the ones he has already mastered, obtaining efficient results with high performance in situations new and unknown. Nevertheless, the role of the leader and the self-determination of the leader are fundamental for adaptive competence to be operative in the work environment. The leader can stimulate or undermine the worker's adaptability to the challenges in inaugural situations. In this process, the self-determined worker will act with greater control over his competencies and more resilient in relation to the context. Thus, the job demands-recourses model (JD-R) and self-determination theory (SDT) are the theoretical basis for understanding the relationship between adaptive competence and self-determination, as personal resources, and transformational leadership, as a resource of work. This study aimed to analyze the role of transformational leadership in adaptive competence and, at the same time, to understand the mediating role of self-determination. In this study, self-determination is operationalized through the satisfaction of the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. Four studies were carried out to meet these objectives. In the first study, a systematic review of the literature was carried out from 2008 to 2018 to analyze the evolution of the concept of adaptive competence, to relate methods and instruments of measurement and evaluation, as well as their antecedents and consequents. The analysis performed in the 36 articles selected for this study allowed mapping the concept of adaptive competence established by different authors and systematizing a broad and integrated concept. The second study was to search for evidence of validity of an adaptive competence inventory (ACI) adapted from measures used in the literature in order to offer Brazilian workers a diagnostic tool on the subject. The empirical research was conducted with 383 Brazilian workers, from various branches of activity. The analysis of the results confirms the structure of four factors that was hypothesized theoretically, presenting good psychometric indexes. The third study aimed to analyze the role of transformational leadership in adaptive competence and, at the same time, to understand the mediating role of self-determination in this relation through the satisfaction of the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. A survey was conducted with 383 Brazilian workers. The research advances in the JD-R model confirming the importance of the work and personal resource while contributing with the evidence of the magnification in the dimensions of the theory of self-determination. The results demonstrate the power of

explanation of the proposed model, by enabling the understanding that the transformational leader has a positive impact on the adaptive competence and self-determination of the worker. Moreover, workers who have high satisfaction with the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement are able to self-determine in the context of work and to act with adaptive competence. The fourth study had the objective of analyzing the effects of transformational leadership and adaptive competence considering a time span of seven months. For that, the collection with 136 workers was carried out in two times as a way to minimize the bias of the method inherent to the self-reported studies. The analyzes confirmed the power of influence of transformational leadership in adaptive competence and self-determination. This study advances the theory of self-determination by highlighting the positive effect of satisfying basic psychological needs on adaptive competence, while at the same time demonstrating the mediational power of self-determination in the relationship between transformational leadership and adaptive competence. At the end of this thesis, it was possible to better understand the influence of work resources and personal resources on the behavior of the Brazilian worker in relation to the current work context. Thus, adaptive competence, self-determination and transformational leadership have in common the perception of a more complex worker, with the capacity to self-regulate and to develop new competences.

Key-word: adaptive competence; self-determination theory; transformational leadership; CFA; mediation; quadruple mediation; JD-R

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Descrição dos artigos selecionados para revisão sistemática.	32
Tabela 2. Competência adaptativa individual.	38
Tabela 3. Inventário de Competência Adaptativa (ICA).	49
Tabela 4. Valores dos índices da estrutura do ICA em 4 modelos.	53
Tabela 5. Estatística descritiva, média, desvio padrão e correlação de <i>Pearson</i> .	55
Tabela 6. Estatísticas descritivas, média, desvio padrão e correlação de <i>Pearson</i> .	75
Tabela 7. Efeitos diretos e indiretos de Liderança transformacional e Competência Adaptativa.	77
Tabela 8. Efeito dos mediadores na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.	77
Tabela 9. Média e desvio padrão.	93
Tabela 10. Índices de ajuste dos instrumentos.	93
Tabela 11. Alfa de <i>Combrach</i> , média, desvio padrão e correlação de <i>Pearson</i> .	95
Tabela 12. Efeitos diretos e indiretos de Liderança transformacional em competência adaptativa.	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Antecedentes, dimensões (ampliada) e consequentes da competência adaptativa	37
Figura 2. Estrutura para análise do ICA com 4 modelos diferentes associando as dimensões domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia.	53
Figura 3. Saturação dos itens e correlações entre os fatores obtidos na análise fatorial confirmatória do ICA.	54
Figura 4. Modelo hipotético de pesquisa	64
Figura 5. Modelo hipotético de pesquisa	85

LISTA DE SIGLAS

A	Autonomia
ACI	<i>adaptive competence inventory</i>
AFC	Análise fatorial confirmatória
APA	<i>American Psychological Association</i>
CAFÉ	comunidade acadêmica federada
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética de Pesquisas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás
CFA	<i>confirmatory factorial analysis</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CHA	Competência, habilidade e atitude
DE	Domínio específico
GFI	<i>goodness of fit index</i>
gl	grau de liberdade
I	Inovação
ICA	Inventário de competência adaptativa
ILiT	Inventário de liderança transformacional
InAD	Inventário de autodeterminação
M	Metacognitivo
m	Média
Md	Mediador
NS	Não significativo
Puc Goiás	Pontifícia Universidade Católica de Goiás
RAC	Revista de administração contemporânea
RMSEA	<i>Root mean square error of approximation</i>
rPOT	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
SDT	<i>Self-determination theory</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VD	Variável dependente
VI	Variável independente
VUCA	<i>volatility, uncertainty, complexity and ambiguity</i>
χ^2 /gl	Qui-quadrado/grau de liberdade

Sumário

Introdução.....	16
1. Artigo 1. Competência Adaptativa para o mundo VUCA*.....	25
1.1 Introdução.....	27
1.2 Método.....	31
1.3 Resultados e discussão.....	32
1.3.1 <i>Competência adaptativa e suas dimensões</i>	34
1.3.2 <i>Antecedentes e consequentes da competência adaptativa</i>	36
1.3.3 <i>Mapeamento das competências adaptativas</i>	37
1.4 Considerações finais.....	38
2. Artigo 2. Inventário de Competência Adaptativa: adaptação e evidências de validade junto a trabalhadores brasileiros*.....	41
2.1 Introdução.....	43
2.1.1 <i>Dimensões da Competência Adaptativa</i>	45
2.1.2 <i>Competência Adaptativa e a teoria da autodeterminação</i>	46
2.1.3 <i>Competência adaptativa, escolaridade e tempo de trabalho</i>	48
2.2 Método.....	48
2.2.1 <i>Participantes</i>	48
2.2.2 <i>Instrumentos</i>	49
2.2.3 <i>Coleta de dados</i>	51
2.2.4 <i>Análise de dados</i>	52
2.3 Resultados.....	52
2.3.1 <i>AFC</i>	52
2.3.3 <i>Validade convergente</i>	54
2.4 Discussão.....	55
2.5 Implicações práticas.....	57
2.6 Considerações finais e recomendações.....	58
3. Artigo 3. O papel mediador da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.....	60
3.1 Introdução.....	62
3.1.1 <i>Competência Adaptativa</i>	64
3.1.2 <i>Liderança transformacional</i>	65

3.1.3 Teoria da autodeterminação	66
3.1.4 Liderança transformacional e competência adaptativa.....	67
3.1.5 Liderança transformacional e autodeterminação.....	68
3.1.7 Competência adaptativa e autodeterminação.....	69
3.1.8 O papel mediador da autodeterminação.....	71
3.2 Método	72
3.2.1 Procedimentos e participantes	72
3.2.2 Medidas	72
3.3 Resultados.....	74
3.3.1 Modelo de medida	74
3.3.2 Estatística descritiva	75
3.3.3 Teste das hipóteses	75
3.4 Discussão geral	78
3.5 Implicações práticas.....	79
3.6 Considerações finais e recomendações.....	80
4. Artigo 4. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional.	82
4.1 Introdução	84
4.1.1 Competência adaptativa.....	85
4.1.2 Liderança transformacional.....	86
4.1.3 Teoria da autodeterminação	86
4.1.4 Competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação	87
4.1.5 O papel mediador da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa	89
4.2 Método	90
4.2.1 Procedimentos e participantes	90
4.2.2 Medidas	92
4.3 Resultados.....	94
4.3.1 Modelo de medida	94
4.3.2 Estatística descritiva	94
4.3.3 Teste das hipóteses	95
4.4 Discussão geral	96
4.5 Implicações práticas.....	98
4.6 Considerações finais e recomendações.....	98

5. Considerações Finais da tese	100
Bibliografias	104
APÊNDICE A – Inventário de Competência Adaptativa.....	113
APÊNDICE B – Inventário de Autodeterminação	114
APÊNDICE C – Liderança transformacional.....	116
APÊNDICE D – Instrumentos de coleta no <i>Google Forms</i>	117
APÊNDICE E – Autorização do autor para validação da escala <i>Adaptive Expertise</i>	130
APÊNDICE F - Autorização do autor para validação da escala <i>Basic psychological need satisfaction</i>	131
APÊNDICE G – TCLE	132
ANEXO A – Adaptive expertise (Bohle Carbonell, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2016)	135
ANEXO B - Basic psychological need satisfaction (Albrecht, 2015).....	136
ANEXO C – Parecer nº 1.873.407 do Comitê de Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.	137

Introdução

Para Darwin, não é o mais forte que sobrevive, mas aquele que consegue se adaptar às mudanças. Nessa mesma linha de raciocínio, Steven Hawking se refere à capacidade de se adaptar como a verdadeira e única definição de inteligência. No mundo do trabalho, a capacidade de adaptar-se aos novos cenários e às novas demandas do ambiente organizacional passou a ser uma das competências comportamentais centrais para responder ao mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Assim é que a adaptabilidade passa a ser fundamental para o trabalhador e para toda a organização.

As transformações no mundo do trabalho intensificaram-se nos últimos anos, em especial pela inserção da tecnologia, tornando o ambiente organizacional mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, considerado o mundo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*). Essas mudanças influenciaram o comportamento humano nas organizações e a capacidade de os trabalhadores se adaptarem aos novos cenários e às novas demandas por competência. Nesse contexto, a adaptabilidade emerge como uma competência pessoal que será cada vez mais requerida do trabalhador frente às novas demandas da considerada quarta revolução industrial, a tecnológica (Noonan, Richter, Durham, & Pierce, 2017).

No ambiente organizacional, o conceito de competência foi primeiramente introduzido em 1973 por MacClelland, diferenciando competência e qualificação. Nos anos que se seguiram, a competência foi abordada no contexto organizacional pelos teóricos americanos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Apesar das críticas dos teóricos franceses sobre a falta do valor social da competência, o acrônimo CHA ficou conhecido como sinônimo de competência (Fleury & Fleury, 2001).

A competência passou por fases conceituais, tendo sido definida a partir da padronização e alinhamento profissional para as demandas organizacionais; do nível de complexidade das atividades; do alinhamento aos objetivos estratégicos da organização e articulada a partir da complexidade e do espaço ocupacional (Dutra, 2011). Considera-se importante, ainda, a distinção da competência a partir dos traços de personalidade, motivação e autoconceito (*soft competencies*) e habilidades exigidas para atividades específicas (*hard competencies*). Dessa forma, as *soft competencies* são competências comportamentais, consideradas invisíveis, que não se revelam na observação direta e sim, no comportamento

contextualizado, distintamente das *hard competencies*, que podem ser mensuradas por objetivos e metas predefinidas e quantificáveis (Munk, Galleli & Borim-de-Souza, 2014).

Em 1986, Hatano e Inagaki classificam competência, diferenciando a rotineira da adaptativa. Competência rotineira abrange o conhecimento, a habilidade e a atitude para atingir um determinado resultado com eficiência. Competência adaptativa é a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (Bohle Carbonell, Stalmeijer, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015).

O conceito de adaptabilidade, a que se referem os teóricos, afasta a ideia de um comportamento estático e/ou de conformação. Ao contrário, competência adaptativa refere-se a um comportamento de autoevolução constante e de mudanças no comportamento e de percepção do cenário. Nesse sentido, a adaptabilidade é uma competência comportamental que, assim como outros comportamentos, tem sido relacionada ao bom desempenho no mundo do trabalho. Em termos conceituais, a competência adaptativa aproxima-se de outros construtos afins que possuem tradição de pesquisa. Em especial na psicologia organizacional, destacam-se estudos sobre comportamento de redesenho do trabalho (*jobcraft*), autoeficácia e criatividade (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015; Tierney & Farmer, 2002; Amabile, 2012).

O redesenho do trabalho é um tipo de comportamento em que o trabalhador ajusta suas atividades de trabalho às suas preferências, motivações e paixões. Esses ajustes ou mudanças ocorrem de forma física e cognitiva (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015). O comportamento relacionado à competência adaptativa também ajusta a atuação frente às demandas do trabalho com flexibilidade e fluência. No entanto, para além desse processo de ajuste, o competente adaptativo expande seus conhecimentos e habilidade, inovando com autonomia e domínio responsável sua atuação (Bohle Carbonell *et al.*, 2014).

A autoeficácia e a criatividade são construtos que também têm destaque nos estudos sobre o comportamento do trabalhador frente às demandas do trabalho. A autoeficácia é a crença do indivíduo em suas capacidades de realizar algo em um contexto (Bandura, 1997) e a autoeficácia criativa é a crença do indivíduo na sua capacidade de produzir resultados criativos (Tierney & Farmer, 2002). A competência adaptativa se aproxima da autoeficácia criativa na perspectiva conceitual da inovação. Para além da criatividade e da inovação, a competência

adaptativa preconiza o comportamento de um trabalhador capaz de aprender e de ser autônomo em sua atuação (Crawford *et al.*, 2005; De Corte, 2013; Bohle Carbonell *et al.*, 2014).

Assim é que a competência adaptativa se apresenta como um conceito integrativo e completo do comportamento que responde ao almejado pelas organizações do novo milênio. A adaptabilidade absorve, adapta e ajusta o comportamento às demandas do trabalho; e a inovação passa necessariamente pela crença em si mesmo por meio da autoeficácia e pela criatividade.

A competência adaptativa, como um recurso pessoal, modifica o comportamento do indivíduo tornando-o mais flexível no alcance dos objetivos organizacionais, com aprendizado e estratégia de longo prazo. As características da competência adaptativa são criatividade, inovação, fluência, flexibilidade, adaptabilidade e melhor integração ao contexto social (BohleCarbonell *et al.*, 2014; Mercier & Higgins, 2013; Mustonen & Hakkarainen, 2015; Mylopoulos & Farhat, 2015).

Competência adaptativa foi inicialmente proposta a partir de três dimensões: *domínio específico*, *metacognitiva* e *inovação*. Assim, pela dimensão *domínio específico* entende-se o conhecimento e a habilidade sobre uma atividade ou o como fazer algo; dimensão *metacognitiva* é a capacidade de aprender a partir das competências já dominadas em situações inaugurais, tornando-se fluente em uma nova capacidade; dimensão *inovação* é a capacidade de criar novas técnicas e seguir caminhos mais eficientes (Crawford, Schlager, Toyama, Riel, & Vahey, 2005; Bohle Carbonell *et al.*, 2014).

Nesta tese, a partir da análise mais cuidadosa dos estudos teóricos, o conceito de competência adaptativa incorporou a dimensão *autonomia*. A autonomia refere-se à percepção de si mesmo a partir da confiança em seu desempenho diante de novas demandas, tendo certeza da sua capacidade e atuando com autorregulação (Crawford *et al.*, 2005; De Corte, 2013). Portanto, para este estudo, a competência adaptativa passa a ter quatro dimensões, quais sejam, *domínio específico*, *metacognitivo*, *inovação* e *autonomia*. Assim, competência adaptativa é conceituada como *a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas*. (Crawford, Schlager, Toyama, Riel, & Vahey, 2005; De Corte, 2013; Bohle Carbonell *et al.*, 2014)

O comportamento do competente adaptativo responde ao cenário de hipercompetitividade e de aceleradas mudanças provocadas pelas tecnologias (Kaivo-oja &

Lauraeus, 2018). Adaptar-se às mudanças do ambiente organizacional pode ser considerada uma demanda de desafio para o trabalhador quando a organização promove um ambiente favorável e disponibiliza os recursos necessários. Assim, demandas do trabalho antecedidas de recursos organizacionais e pessoais podem gerar bons resultados emocionais para o indivíduo e financeiros para a organização (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014; Bakker & Demerouti, 2001; Bakker, 2014).

O modelo de recursos e demandas do trabalho (RDT) desenvolvido por Bakker e Demerouti (2001) explica a relação entre demandas do trabalho, recursos do trabalho e recursos pessoais (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013). O RDT refere-se aos aspectos físico, psicológico e social que auxiliam no alcance dos objetivos relacionados com o trabalho. A disponibilidade de recursos do trabalho por parte da organização pode reduzir o impacto gerado pelas exigências de trabalho e os custos associados de natureza fisiológicos e psicológicos (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013). Recursos pessoais como a tenacidade, a persistência (Bakker, 2014) e a autodeterminação, quando elevados, atuam impulsionando o trabalhador em uma visão de futuro (Albrecht, 2015).

As demandas de desafios podem gerar no trabalhador a expectativa de alto desempenho quando ele consegue responder às atividades complexas e desafiadoras com seus recursos pessoais e competências (Albrecht, 2015). De tal modo, altas demandas de trabalho associadas a altos recursos do trabalho e recursos pessoais geram o sentimento de empoderamento e impulsionam a satisfação de necessidades psicológicas básicas (Debusscher, Hofmans, & De Fruyt, 2017a).

Nesse sentido, os recursos do trabalho são fundamentais para os resultados organizacionais (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013). A liderança e seus estilos exercem o papel de recursos do trabalho, podendo alterar o engajamento do trabalhador no desempenho de suas atividades e a confiança para inovar em cenários de mudanças (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

A liderança influencia a satisfação das necessidades psicológicas do trabalhador, tendo o poder de modificar o seu desempenho e a percepção de si mesmo (Chianara & Bentein, 2016). Tal é a importância do líder na atuação do liderado que, dependendo do perfil, pode assumir, impulsionar ou minar o desempenho do trabalhador frente às demandas organizacionais (Soane, Booth, Alfes, Shantz, & Bailey, 2018).

Por seu aspecto dinâmico e multideterminado, a liderança evolui por diferentes perspectivas conceituais, como aspectos individuais, organizacionais e culturais. De tal modo, o comportamento eficaz do líder relaciona-se com características de traço de personalidade, do poder de influência, das práticas e valores organizacionais e da combinação de duas ou mais dessas características (Oliveira Maciel & Nascimento, 2010).

Liderança transformacional, conceito criado por Burns (1978) a partir do contexto político-social e do comportamento exitoso de grandes estadistas, tem como foco o desenvolvimento de forças e virtudes do trabalhador. Para além da influência no engajamento e no desempenho do liderado, o estilo transformacional tem recebido destaque por gerar impactos positivos no comportamento do trabalhador (Bass, 1999; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Oliveira Maciel & Nascimento, 2013; Breevaart *et al.*, 2014).

O líder transformacional atua na autorregulação emocional do liderado em demandas por iniciativas (Kuonath, Specht, Kühnel, Pachler, & Frey, 2017). Suas habilidades emocionais e políticas contribuem para que o liderado tenha maior envolvimento com o trabalho, aumente o seu bem-estar (Mencl, Wefald, & Van Ittersum, 2016), o seu otimismo e a sua autoeficácia (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011, Breevaart *et al.*, 2014). No âmbito organizacional, o líder transformacional tem impacto na produtividade e no compromisso (Maciel & Nascimento, 2010), assim como sobre a motivação e o envolvimento do trabalhador em utilizar novas tecnologias e técnicas (Azadeh, Pouria, & Linying, 2017; Rezvani, Khosravi, & Dong, 2017).

A liderança transformacional é estudada em quatro dimensões: carisma ou influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Carisma ou influência idealizada é baseada em um modelo que desperte admiração, respeito e confiança; motivação inspiradora mobiliza os liderados a exercerem esforços para alcançar os resultados para a organização e obtém adesão em razão do uso de símbolos ou apelos emocionais; estimulação intelectual é promover a inovação, o incentivo ao liderado para questionar constantemente as formas habituais de realizar o trabalho; e consideração individualizada é a individualização no suporte e atenção a partir do reconhecimento de que os desejos e as necessidades são específicas e merecem tratamento particular (Avolio, Bass & Jung, 1999; Moscon, 2015).

Estudiosos têm encontrado que recursos pessoais como a autodeterminação assumem papel essencial no modelo RDT (Albrecht, 2015; Howard, Gagné, Morin, & Van Den Broeck, 2016; Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Willems, Jegers, & Hofmans, 2017). O trabalhador que detém recursos pessoais elevados é caracterizado pela sua tenacidade e persistência diante de novos desafios. O seu otimismo e a sua motivação o impulsionam com uma visão de futuro (Bakker, 2014).

A motivação no ambiente de trabalho é pesquisada em dois lócus de controle. A extrínseca, quando o comportamento é definido por fatores externos em busca de recompensas ou para evitar punições, e intrínseca, quando não é influenciada exclusivamente por fatores externos e o controle da motivação está contido no próprio indivíduo e a relação com o seu desempenho (Ryan & Deci, 2000; Howard *et al.*, 2016).

A autodeterminação é um tipo de motivação intrínseca e foi primeiramente estudada como teoria por Deci e Ryan em 1981. Para esses autores, pessoas com autodeterminação têm em si a relação de causalidade com o seu próprio bem-estar, em um comportamento intencional de empoderamento. A teoria da autodeterminação considera que o indivíduo pode ser influenciado pelo meio em que se relaciona; entretanto, é capaz de modificar a percepção sobre o contexto a partir do domínio de sua capacidade psicológica e cognitiva (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014).

Pessoas que possuem autodeterminação são propensas a acreditar na sua capacidade laboral e a tomar decisão de forma autônoma, a buscar a autorrealização e a vislumbrar o seu real propósito de vida. Assim é que a teoria da autodeterminação entende que há satisfação das necessidades psicológicas por autonomia, competência, pertencimento e realização em indivíduos autodeterminados (Albrecht, 2015; Deci & Ryan, 2014). Portanto, a motivação intrínseca de trabalhadores está associada ao sentimento de inclusão nas equipes de trabalho (pertencimento) e inter-relacionada ao sentimento de autonomia, competência e relacionamento (Bidee *et al.*, 2017).

Inicialmente, nos estudos empíricos, a autodeterminação foi abordada em três dimensões, quais sejam: necessidades de *autonomia*, *pertencimento* e *competência*. Por necessidade de autonomia, entende-se valores individuais com alto nível de reflexão e consciência de si próprio e de seus objetivos. A necessidade de competência está relacionada à alta adaptabilidade ao contexto e à constante busca por aprendizagem e pelo desenvolvimento

cognitivo. Quanto à necessidade de pertencimento, é a busca por bom relacionamento com os outros; seja na família ou no ambiente de trabalho, o indivíduo terá a necessidade de se sentir parte de um grupo e ser valorizado (Deci & Ryan, 2014). Albrecht, em 2015, propôs a inserção da necessidade de *realização* no rol das dimensões como critério para a autodeterminação. Pessoas com alta satisfação da necessidade de realização estão ativamente à procura de desafios; elas utilizam plenamente suas capacidades e habilidades com foco no sucesso. Para esta tese, a autodeterminação será abordada e estudada com as quatro dimensões propostas por Albrecht (2015).

Autodeterminação, como um recurso pessoal do trabalhador, apresenta-se com forte poder de mediação entre demandas de trabalho (de obstáculos e de desafios) e engajamento (Albrecht, 2015). A autodeterminação é mais impactada pela percepção de justiça e pelo apoio gerencial do que pela remuneração (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2014) e tem maior poder na promoção de resultados positivos do que formas controladas de motivação extrínseca (Howard *et al.*, 2016). Por outro lado, ambientes incertos e com alto nível de insegurança têm maior efeito negativo na satisfação das necessidades psicológicas (Van denBroeck *et al.*, 2015).

Considerando, portanto, o modelo recursos e demandas do trabalho (RDT, *job demands-resources*, JD-R) e a teoria da autodeterminação (TAD, *self-determination theory*, SDT), propõe-se a investigação sobre o papel da liderança e da autodeterminação por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas na potencialização da competência adaptativa. Mais especificamente, entender o papel mediador da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, foram realizados quatro estudos interdependentes. O primeiro estudo (artigo 1) é de revisão sistemática da literatura. Os três estudos empíricos foram realizados por meio de coletas de dados junto a trabalhadores brasileiros. Antes da realização das coletas, a pesquisa foi submetida e autorizada pelo Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás), sob o número CAAE 62214416.0.000.0037 e Parecer nº 1.873.407. Os artigos 1 e 2 foram submetidos, respectivamente, à Revista de Administração Contemporânea (RAC) e à Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT).

Mais especificamente, no artigo 1 (primeiro estudo) realizou-se uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar a evolução do conceito de competência adaptativa,

relacionar métodos e instrumentos de medição e avaliação, assim como os seus antecedentes e consequentes. As análises no artigo foram feitas a partir dos objetivos estabelecidos. O artigo foi construído inicialmente em 2016 e, posteriormente, atualizado em 2018 para incluir estudos mais recentes sobre competência adaptativa.

Nos estudos empíricos – artigos 2, 3 e 4 –, o acesso aos participantes foi realizado por *e-mail* e redes sociais. Foi enviado um *link* que direcionava o participante ao formulário eletrônico do Google *Forms*. A primeira parte continha o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE); após a leitura, e se aceitasse participar da pesquisa, o participante tinha acesso ao questionário de pesquisa. Os dados foram coletados em dois momentos diferentes. No segundo e terceiro estudos, foram utilizados, para análise dos modelos propostos, apenas os dados da primeira coleta. O quarto estudo inclui dados coletados nas duas coletas, com intervalo de 7 meses.

No artigo 2 (segundo estudo), realizou-se a busca de evidências de validade de um inventário de competência adaptativa (ICA) a partir de medidas utilizadas na literatura, de modo a oferecer aos trabalhadores brasileiros um instrumento de diagnóstico sobre a temática. Nesse estudo, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) para confirmar a estrutura hipotetizada teoricamente do ICA e a análise de correlação para a validade convergente do instrumento.

Para testar o modelo teórico, proposto a partir do RDT e da teoria da autodeterminação, no terceiro e no quarto estudos, foi estabelecida a relação entre as três variáveis desta tese, quais sejam, competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação. O modelo teórico pretende entender o poder mediacional da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. Para as variáveis competência adaptativa e autodeterminação, o trabalhador fez autorrelato de sua atuação e da percepção sobre si mesmo no ambiente de trabalho. Para a variável liderança transformacional, o trabalhador avaliou o comportamento do seu líder imediato.

No terceiro estudo, o poder mediacional é analisado a partir das 4 dimensões da autodeterminação (necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização), em um modelo que propõe diferentes caminhos pelos quais a autodeterminação pode mediar a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. No quarto estudo, é examinado o poder mediacional da autodeterminação na relação da liderança

transformacional e competência adaptativa. Para sanar e observar a ocorrência de um possível viés do método, o estudo foi conduzido em duas coletas. Primeiramente, foi realizada a coleta de liderança transformacional e autodeterminação; posteriormente, em um outro momento e após 7 meses de lapso temporal; foi coletada a competência adaptativa.

A tese apresenta, ainda, as considerações finais dos estudos teóricos e empíricos inter-relacionados, demonstrando os resultados gerais decorrentes das análises e contribuições para o trabalhador, para as organizações e para a sociedade.

1. Artigo 1. Competência Adaptativa para o mundo VUCA*.

**Submetido à RAC em 05/09/2018*

Resumo: No contexto atual do mundo “VUCA” (sigla para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), é essencial para o trabalhador ter competência adaptativa, demonstrando capacidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura do período de 2008 a 2018 com o objetivo de analisar o conceito de competência, considerando como a ciência do comportamento humano vem abordando o conceito em relação às variáveis psicológicas do trabalho e relacionar métodos e instrumentos de medição e avaliação da competência. A análise realizada nos 36 artigos selecionados para este estudo permitiu caminhar na conceituação de competência adaptativa para o contexto do trabalho, inserir uma nova dimensão conceitual e a construção das competências adaptativas, deliberando a possibilidade de mensuração para diagnóstico organizacional. Este estudo avança em abordagens importantes que poderão subsidiar futuras pesquisas sobre instrumentos para avaliação da competência adaptativa, investigação sobre possíveis antecedentes comportamentais e organizacionais e intervenções que potencializem a adaptabilidade do trabalhador às demandas organizacionais do “mundo VUCA”.

Palavras-chave: competência adaptativa, *expertise* adaptativa, adaptabilidade, Mundo VUCA

Adaptive competence for the VUCA world

Abstract: In the current context of the “VUCA” world (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) it is essential for the worker to have adaptive competence demonstrating ability to develop new knowledge and skills from those already mastered, achieving efficient results with high performance in new and unknown situations. A systematic review of the literature from 2008 to 2018 was carried out with the objective of analyzing the concept of adaptive competence, considering how the science of human behavior has been approaching the concept in relation to the psychological variables of work and to relate methods and instruments of measurement and evaluation of competence. Analysis carried out in the 36 articles selected for this study allowed us to advance in the conceptualization of adaptive competence for the work context, to insert a new conceptual dimension and the construction of adaptive competence, deliberating the possibility of measurement for organizational diagnosis. This study advances in important approaches that may support future research on tools for assessing adaptive competence, research on possible behavioral and organizational antecedents, and interventions that enhance the worker’s adaptability to organizational demands of “VUCA world”.

Key-word: adaptive competence, adaptive expertise, competence expertise, adaptability, the VUCA world.

1.1 Introdução

A competência do trabalhador de adaptabilidade às constantes demandas do ambiente organizacional é algo almejado e necessário no cenário contemporâneo do mundo do trabalho. Dominar várias competências em áreas diversas pode não ser mais um diferencial ou ativo de longo prazo para o trabalhador. O cenário mundial do trabalho se apresenta provocando no trabalhador a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças; assim, o domínio de uma competência específica é um diferencial com prazo de validade curtíssimo.

Diante das mudanças sistêmicas no âmbito político, econômico, social e tecnológico, a sociedade contemporânea do trabalho teve que aprender que a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade são a única certeza presente nas organizações. O esforço em gerir pessoas e mobilizar as competências necessárias para o enfrentamento desse cenário se torna cada vez mais hercúleo. Nessa mesma via, o trabalhador se confronta com demandas constantes por novos conhecimentos e novas técnicas em sua trajetória profissional.

Em razão do cenário de volatilidade, incerteza, complexidade e de ambiguidade, recentemente surgiu o termo “mundo VUCA” (*volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*) na concepção organizacional, o qual define as características que o mundo do trabalho tem enfrentado. Os trabalhadores, os líderes e as organizações lidam com “rotina certa de mudanças” onde o volátil, o incerto, o complexo e o ambíguo são o dia a dia (Codreanu, 2016).

O acrônimo VUCA foi criado a partir de quatro palavras em inglês para descrever o cenário mundial onde a volatilidade é a dinâmica constante das mudanças; a incerteza é a imprevisibilidade do resultado frente às decisões; a complexidade é a natureza da diversidade e a interdependência das situações, decisões e resultados; e a ambiguidade diz respeito à interpretação variada das situações e dos resultados alcançados (Codreanu, 2016).

A concepção do mundo VUCA não se restringe a uma profissão ou a um ambiente organizacional. Esse cenário altera substancialmente a concepção sobre competência, exigindo do trabalhador rapidez na adaptação às demandas atuais do trabalho impulsionadas pela tecnologia. A capacidade de se adaptar é, portanto, uma competência essencial para responder a esse cenário.

Nesse contexto, é importante entender melhor essa competência, em especial, se há um conceito que melhor responda às demandas desse mundo do trabalho. Para isso, é necessário retomar o conceito de competência nas organizações ao longo dos anos e a construção conceitual até o momento (Fleury & Fleury, 2001; Zarifian, 2012).

O conceito de competência pode significar atribuição a algo, responsabilidade, capacidade, suficiência e aptidão, como é encontrado em alguns dicionários da língua portuguesa. No contexto organizacional, somente em 1973 McClelland inaugura a definição de competência e concentra seus estudos em diferenciar competência e qualificação, entendendo competência como uma característica da pessoa que realiza uma tarefa em uma situação determinada, enquanto qualificação é especificamente uma formação acadêmica. É possível perceber nessa definição de competência que o trabalhador competente já tem predefinida a atividade que deve desempenhar e ela é analisada como uma característica, não como um comportamento (Fleury & Fleury, 2001; Tomasi, 2004; Zarifian, 2012).

Nos anos que se seguiram, impulsionado pelo advento da globalização, o questionamento sobre qualificação e formação acadêmica perdeu importância e o paradigma das competências ganhou espaço na organização, onde o mais importante era o resultado e não o título acadêmico de quem desempenha a atividade (Tomasi, 2004). O mundo dos negócios exigia maior rapidez nas respostas às complexidades e mais flexibilidade com a nova forma imposta nas relações comerciais. Naquele momento, com o novo modelo de gestão, era necessário exigir também um perfil diferenciado de trabalhador (Zarifian, 2012).

No contexto organizacional, o conceito de competência passa a ser submetido a abordagens diferentes ao longo do tempo, conceitualmente dividido em corrente americana e francesa. A corrente americana define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que justificam um alto desempenho. Com um foco muito mais nas necessidades do posto de trabalho e como referência o conjunto de tarefas do cargo, os americanos atribuem a competência a um resultado já preestabelecido. Criticada por definir competência com uma roupagem diferente, mas com fundamentos nos princípios tayloristas-fordistas, a corrente americana é pautada nas ações e nos resultados organizacionais sem considerar a individualidade e as referências sociais do trabalho (Fleury & Fleury, 2001).

Para além do que a corrente americana define sobre o que é competência, a corrente francesa aproxima o ensino formal das necessidades reais das organizações e do trabalhador e discute o valor social da competência para o trabalhador e econômico para a organização. O modo como é realizada a educação formal é mais efetivamente questionada pelos franceses e o processo de formação profissional é focado na prática organizacional ao mesmo tempo em que dão ênfase nas relações sociais do trabalho. As competências estariam relacionadas à mobilização e à melhor aplicação dos recursos e não somente a qualificação e ao posto de

trabalho. O discurso principal dos teóricos franceses é a procura pelo ensino focado no saber agir, em que a competência se revela na capacidade de julgar e decidir qual o melhor momento e a melhor forma de agir (Zarifian, 2012).

Zarifian (2012) é um dos principais expoentes da corrente francesa e define competência como a capacidade de agir em situações imprevisíveis e inesperadas utilizando-se de conhecimentos práticos, com o reconhecimento da noção de competência por meio do julgamento feito pelos outros em termos sociais e financeiros. A autonomia, o engajamento e a responsabilidade são concepções necessárias, segundo a corrente francesa, para o reconhecimento da competência. Zarifian (2012) aborda ainda a noção de incidente, a qual se refere a acontecimentos não programados e que podem impactar no desempenho do trabalhador.

Assim, a competência não está contida apenas no desempenho das tarefas predefinidas de um cargo ou função, mas na capacidade de mobilizar recursos para situações novas no trabalho. Competência está relacionada à prática de um domínio específico em um contexto organizacional, influenciada pelas relações de trabalho, cultura da empresa e a situação vivenciada naquele momento quanto ao tempo e ao recurso disponível (Le Boterf, 2003)

A corrente francesa entende competência a partir de um prisma amplo, complexo e multifacetado, coadunando o organizacional e o social com a abordagem sobre a concepção das relações humanas na organização. Na corrente francesa, o conceito de competência é inter-relacionado com o ambiente organizacional, com os recursos do trabalho e com questões mais reflexivas e subjetivas, como o engajamento e a disposição na atuação do trabalhador (Fleury & Fleury, 2001).

No Brasil, Fleury e Fleury (2001) postulam que as competências são sempre contextualizadas; assim, não há que se falar em estoque de conhecimentos e habilidades se na prática organizacional não há resultados econômicos para a organização. Por outro lado, esses autores também sinalizam a necessidade de a competência ser responsável e reconhecida socialmente para o trabalhador. Conceitualmente, eles definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

Pode-se dizer que o conceito de competência apresenta-se mutável ao longo do tempo para atender às demandas profissionais e organizacionais, conforme o contexto histórico e

organizacional. Assim, o conceito de competência é agregativo, absorvendo outros conceitos e ampliando-se sinergicamente. Quanto à diferenciação estabelecida entre as correntes americana e francesa, a divergência acontece em alguns pontos, principalmente em relação ao trabalhador, o valor social e o contexto. Entretanto, essencialmente alguns termos usados pelas duas correntes parecem sinônimos, como conhecimento e saber, habilidade e saber agir, atitude e saber ser.

As abordagens realizadas pelas correntes americana e francesa têm em comum a solução de demanda a partir dos domínios de conhecimentos e habilidades com resultados efetivos, o que se pode entender por competência que já dominam, melhor dizendo, rotineiras. Hatano e Inagaki (1986) inserem em suas obras a diferenciação entre competência rotineira e competência adaptativa.

A competência adaptativa é caracterizada quando o conhecimento e a habilidade são aplicados de forma eficaz a novas práticas organizacionais ao mesmo tempo em que são expandidos. Dominar a competência adaptativa é ser capaz de atuar em situações que fogem ao fluxo normal das tarefas e atender às demandas do trabalho de forma inovadora. Decorrem desse processo para o trabalhador a inovação e o domínio de novos conhecimentos e métodos de trabalho (Crawford, Schlager, Toyama, Riel, & Vahey, 2005).

A diferenciação entre competência rotineira e adaptativa não defende uma sobreposição da competência adaptativa sobre a competência rotineira, pois a rotineira é essencial para os resultados organizacionais e profissionais e para o desenvolvimento da competência adaptativa também. No entanto, a competência adaptativa parece responder melhor ao cenário apresentado pelo mundo VUCA.

A competência adaptativa é frequentemente analisada em três dimensões que se apresentam da seguinte forma: domínio específico, metacognitivo e inovação. Domínio específico refere-se ao domínio de conhecimentos e habilidades específicos da atuação e das atividades desempenhadas. Essa dimensão da competência adaptativa está próxima dos conceitos abordados pelas correntes americana e francesa e se refere ao domínio inicial de uma atividade como, por exemplo, domínio de técnica organizacional. Metacognitivo diz respeito à capacidade de reflexão das próprias habilidades e a aptidão de gerar novas competências. Nessa dimensão, ocorre a expansão da competência a partir do contexto, estabelecendo soluções para situações novas. A dimensão de inovação é caracterizada pela flexibilidade, pela capacidade de inovar, pelo aprendizado contínuo, pela busca por desafios e pela criatividade (Crawford et al., 2005; Bohle Carbonell, Stalmeijer, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2014).

Entende-se que competência adaptativa é um comportamento que promove a preocupação com a inovação associada ao domínio específico; assim, a adaptação ocorre a partir de uma atuação responsável do trabalhador. A criação de novas formas de solucionar as demandas deve estar contida em uma atuação em que se tem domínio; de outra forma, a iniciativa sem competência pode ser muito mais danosa à organização do que a sua não atuação. Atuar onde não se tem domínio pode ser danoso para os resultados organizacionais; destarte, a competência adaptativa clarifica a interdependência entre domínio específico, metacognitivo e inovação.

Os trabalhadores que apresentam alto nível de competência adaptativa lidam melhor com as demandas, se envolvem mais em processos inovadores, têm maior flexibilidade; apresentam um aprendizado a longo prazo; frequentemente questionam seu nível de experiência e tentam superá-los com criatividade (Bohle Carbonell et al., 2014).

O comportamento do competente adaptativo parece ser apropriado para responder ao mundo VUCA; no entanto, o tema é embrionário nos estudos organizacionais. Para além disso, há que se identificar se as dimensões estabelecidas de competência adaptativa se confirmam nos estudos, quais os antecedentes e consequentes apresentados nas pesquisas e se há instrumentos para diagnosticar e avaliar o comportamento adaptativo.

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar o conceito de competência adaptativa, considerar como é abordado o conceito em relação às variáveis do trabalho e relacionar métodos e instrumentos de medição e avaliação da competência.

1.2 Método

Para compreender o conceito de competência adaptativa e realizar as análises propostas no objetivo, optou-se por realizar uma revisão sistemática de artigos publicados entre 2008 e 2018 sobre o tema. Para esta análise, a categorização seguirá os segundos assuntos: a análise do conceito de competência adaptativa e suas dimensões; os antecedentes e consequentes da competência adaptativa e os instrumentos utilizados nas pesquisas empíricas.

A revisão sistemática promove a seleção com critérios preestabelecidos e diminui a subjetividade na escolha dos trabalhos a serem analisados. Assim, a pesquisa foi realizada com métodos explícitos e sistemáticos que possibilitaram, para além da análise quantitativa dos estudos publicados, identificar e avaliar criticamente as pesquisas sobre o tema estabelecido

(Sampaio & Mancini, 2007). Para acessar as bases de dados, utilizou-se o Portal de Periódicos Capes com acesso irrestrito e não houve seleção específica das bases.

Como critério de inclusão, a pesquisa foi realizada incluindo todos os artigos que contivessem no assunto os construtos em inglês *adaptive expertise e adaptive competence* e em português, *expertise adaptativa e competência adaptativa*. O critério de exclusão para as pesquisas em inglês e em português consistiu em retirar os artigos repetidos e os que não foram possíveis de acesso integral ao texto.

O processo de seleção dos artigos foi realizado no dia 23 de agosto de 2018. O método utilizado foi repetido por dois pesquisadores em estações de trabalho diferentes no mesmo dia. Para acessar os periódicos, foi utilizado o Portal Capes com acesso irrestrito pelo site, com senha por meio do Café (comunidade acadêmica federada). A data de publicação foi nos últimos 10 anos; o tipo de material: artigo; quando a pesquisa foi com os descritores em português, o idioma foi qualquer idioma; e quando os descritores foram em inglês, o idioma selecionado foi inglês.

1.3 Resultados e discussão

A pesquisa realizada no Portal de Periódicos Capes não teve nenhum resultado encontrado com os descritores em português *competência adaptativa* ou (or) *expertise adaptativa*. Com os descritores em inglês *adaptive competence* ou (or) *adaptive expertise*, o resultado encontrado foi de 39 artigos. Obedecendo ao critério de exclusão, três artigos repetidos foram excluídos.

Portanto, dos 39 artigos, 36 foram acessados integralmente e participaram da análise. Desses, 34 artigos abordavam em seu assunto *adaptive expertise* e dois artigos, *adaptive competence*. A Tabela 1 mostra os artigos selecionados para a revisão sistemática, contendo o ano de publicação, o método (revisão sistemática, qualitativo e/ou quantitativo), o tipo de análise (transversal ou longitudinal) e quais foram os participantes da pesquisa (estudantes e/ou trabalhadores).

Tabela 1 – Descrição dos artigos selecionados para revisão sistemática

	Ano	Autor(es)	Método			Tipo		Participantes	
			R/S	Qli	Qti	T	L	Est	Tb
1	2008	Redish e Smith	X						
2	2008	Atman, Kilgore e McKenna			X	X		X	
3	2009	Torbeyns, Ghesquière e Verschaffel			X	X		X	
4	2009	Kalyuga	X						
5	2009	Cordray, Harris e Klein		X	X	X		X	
6	2009	Greer, De Bock e Van Dooren		X		X			X
7	2009	Smith e Young		X		X			X

8	2011	Luwel, Foustana, Papadatos e Verschaffel		X	X	X	
9	2011	Hellen		X		X	X
10	2012	Soslau		X		X	X
11	2012	Robinson e LeFevre		X	X		X
12	2012	Bell, Horton, Blashki e Seidel	X				
13	2013	Rosaen, Carlisle, Mihocko, Melnick e Johnson		X	X		X
14	2013	Mercier e Higgins		X	X		X
15	2013	De Arment, Reed e Wetzell	X				
16	2013	De Corte*	X				
17	2014	Carberry e McKenna		X		X	X
18	2014	Bohle Carbonell, Stalmeijer, Könings, Segers e Van Merriënboer	X				
19	2014	De Corte*					
20	2015	Anthony, Hunter e Hunter		X	X		X
21	2015	Mylopoulos e Farhat		X		X	X
22	2015	Mason-Williams, Frederick e Mulcahy		X		X	X
23	2015	Mustonen e Hakkarainen		X	X	X	X
24	2016	Torbeyns, Peters, De Smedt, Ghesquière e Verschaffel		X		X	X
25	2016	McMullen, Brezovszky, Rodríguez-Aflecht, Pongsakdi, Hannula-Sormunen e Lehtinen		X	X		X
26	2016	Csíkó		X	X		X
27	2016	Hytönen, Palonen, Lehtinen e Hakkarainen		X		X	X
28	2016	Torbeyns e Verschaffel		X		X	X
29	2016	DeCaro		X		X	X
30	2017	Gegenfurtner, Lehtinen, Jarodzka e Säljö.		X	X	X	X
31	2017	Hickendorff		X		X	X
32	2017	Groenier, Pieters e Miedema	X				
33	2018	Bodnar, Cheryl, Christiani, Dahm e Vernengo		X		X	X
34	2018	Mylopoulos; Kulasegaram; Woods	X				
35	2018	Christiansen Du, Fang e Hirvela		X		X	
36	2018	Axelsson; Jansson		X		X	

Legenda: *R/S*: revisão sistemática; *Qli*: Qualitativo; *Qti*: Quantitativo; *T*: Transversal; *L*: Longitudinal; *Est*: estudantes; *Tb*: Trabalhadores. *Artigos selecionados com o descritor “adaptive competence”

Na sequência, apresentar-se-á a análise dos artigos selecionados, o conceito de competência adaptativa e suas dimensões, os antecedentes e os consequentes, o mapeamento das competências adaptativas a partir da bibliografia e os métodos, instrumentos de medição e avaliação da competência adaptativa.

1.3.1 Competência adaptativa e suas dimensões

Nos artigos selecionados, os construtos *adaptive expertise* e *adaptive competence* apresentam, conceitualmente, similaridade e estão associados ao comportamento desejado tanto em ambiente educacional como organizacional.

Os estudos sobre *adaptive competence* (De Corte, 2013; De Corte, 2014) associam a competência adaptativa à flexibilidade, organização do conhecimento específico, abordagem sistêmica do problema, conhecimento metacognitivo e autorregulação. Neste tema, os artigos abordam, em especial, a interferência de afetos positivos como determinantes para a crença na autoeficácia, no aprendizado e na competência adaptativa. Nos artigos de *adaptive expertise*, o conceito de competência adaptativa apresenta-se com a mesma origem conceitual, reportando ao conceito estabelecido por Hatano e Inagaki (1986) e a diferenciação estabelecida pelos autores sobre competência adaptativa e rotineira.

Os estudos trazem o conceito de competência rotineira e competência adaptativa e aspectos que os diferenciam na atuação frente ao desempenho e as respostas às demandas em ambiente educacional e organizacional. A competência rotineira é ter domínio de conhecimentos e habilidades para desempenhar uma atividade com resultados efetivos para a organização. No que concerne à competência adaptativa, há a expansão de domínio de competência com a formação de novos conhecimentos e habilidades (Bohle Carbonell et al., 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015)

A diferenciação estabelecida originalmente entre competência adaptativa e competência rotineira (Hatano & Inagaki, 1986) é recebida nos estudos analisados no sentido de abarcar a competência para além das tarefas predeterminadas e os domínios específicos da tarefa, agregando a capacidade metacognitiva, a inovação e também a autonomia na atuação frente ao que é ainda enigmático.

A competência adaptativa está relacionada com autorregulação e flexibilidade (Kalyuga, 2009; De Corte, 2013; Hickendorff, 2017); com inovação e alta eficiência na transferência e na geração de conhecimentos em situações novas (Smith & Young, 2009); com criatividade, flexibilidade e inovação na solução de problemas enigmáticos (Bell et al., 2012; Carberry & McKenna, 2014); com envolvimento na tarefa, compreensão da complexidade em nível processual e estratégico das atividades e contextualização da competência (Mercier & Higgins, 2013; Mustonen & Hakkarainen, 2015; Mylopoulos, Kulasegaram, & Woods, 2018); foco no aprendizado a partir da autonomia de desempenho (Bohle Carbonell et al., 2014;

Anthony, Hynter & Hunter, 2015); o uso de estratégia de compreensão cognitiva e metacognitiva (Gegenfurtner et al., 2017).

A competência adaptativa abrange a capacidade de se adaptar e a rápida mudança de estratégia. Assim, por ser uma competência comportamental, é observada nas situações inaugurais que exigem mudanças. Ao desenvolver a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas no seu ambiente, o competente adaptativo responde melhor às demandas de pressão de tempo e é capaz de mudar rapidamente a sua estratégia de acordo com o tempo disponível para executar uma certa tarefa (Axelsson, & Jansson, 2018).

Destarte, os estudos citam frequentemente como característica a autonomia e a autorregulação do competente adaptativo, que somam às dimensões da competência adaptativa demonstrando inter-relação, especialmente estudos sobre *adaptive competence*. Entende-se que, ao longo do tempo, os estudos científicos vêm condicionando o comportamento adaptativo ao empoderamento e à confiança nas competências (De Corte, 2013; De Corte, 2014). Pode-se considerar, portanto, que o comportamento adaptativo será definido pela autonomia do indivíduo frente ao desafio, atuando com autorregulação e confiança. Portanto, este estudo propõe a expansão das dimensões já estudadas sobre competência adaptativa, inserindo no rol dessas dimensões a autonomia.

Em relação ao aporte teórico, a competência adaptativa é explicada pelas dimensões domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia. Interagindo em uma espiral de competência, o comportamento adaptativo é observado na flexibilidade e criatividade frente a situações inaugurais e demandas inéditas na prática. Assim, a pessoa que demonstra um comportamento intencional que resulte em geração de mais competência poderá ter melhores resultados frente ao cenário atual do mundo VUCA.

Considerando o aporte científico analisado neste artigo, provoca compreender o conceito de competência adaptativa e aproximar as informações obtidas no estudo para o Brasil. Assim, para o contexto do trabalho contemporâneo, onde mudanças sistêmicas são vivenciadas diariamente, é apropriado dizer que *competência adaptativa é a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas.*

1.3.2 Antecedentes e consequentes da competência adaptativa

Em sua maioria, os antecedentes mostraram alinhamentos com intervenções e capacitação em práticas (Gegenfurtner et al., 2017), potencializando a capacidade adaptativa de estudantes e trabalhadores e com comportamentos atribuídos ao contexto (Carberry & McKenna, 2014; Bell et al., 2012).

As pesquisas mostram a importância de ser estimulado o comportamento adaptativo na aprendizagem por meio de uma linguagem moderna. Destacam-se as pesquisas que utilizam metodologia ativa como ferramenta de aprendizagem eficiente (Cordray, Harris & Klein, 2009; Luwel et al., 2011; Mercier & Higgins, 2013).

Em sua maioria, os antecedentes descritos nos artigos remetem a recursos práticos que podem intervir na competência adaptativa do estudante e/ou do trabalhador. Alguns artigos emergem com ensaios iniciais sobre antecedentes psicológicos da competência adaptativa como motivação (Bell et al., 2012), autonomia (De Corte, 2013; De Corte, 2014) e responsabilidade (Bohle-Carbonel et al., 2014).

Os consequentes da competência adaptativa identificados nos estudos demonstram comportamentos observáveis, como: flexibilidade e fluência (Mercier & Higgins, 2013; Mustonen & Hakkarainen, 2015); adaptabilidade (Mustonen & Hakkarainen, 2015); integração dos indivíduos e seu contexto social (Mylopoulos & Farhat, 2015).

Os estudos em ambiente educacional descrevem mudanças no domínio das competências, como: melhor rendimento acadêmico (Carberry & McKenna, 2014; McMullen et al., 2016; Torbeyns, & Verschaffel, 2016; Hytönen et al., 2016); desenvolvimento de conhecimentos adaptativos (Anthony, Hunter, & Hunter, 2015); maior rapidez e adequação na resolução de problemas (DeCaro, M. S., 2016); efeitos positivos no desempenho da adaptação para a tarefa (Gegenfurtner et al., 2017); flexibilidade, adaptabilidade e estratégias inteligentes (Hickendorff, 2017).

O contexto também é citado como fator fundamental para promover o desenvolvimento da competência adaptativa. No cenário do trabalho, a competência se expande ao se confrontar na prática organizacional com desafios de demandas inéditas. Entretanto, mudanças na forma de gerir pessoas são necessárias no sentido de promover um ambiente organizacional propício ao comportamento assertivo e responsável, que gere novos conhecimentos e processos. A competência adaptativa é desenvolvida em condições ambientais favoráveis (Kalyuga, 2009), onde o trabalhador é motivado a resolver problemas novos, exposto a conteúdo diverso (Bell et

al., 2012) e incentivado a ter responsabilidade e autonomia no desempenho das atividades (Bohle Carbonell et al., 2014).

No ambiente organizacional, é apresentada a necessidade de aprimorar os métodos com relação à gestão de pessoas, em especial a capacidade de gerenciar, de forma estratégica, o desenvolvimento contínuo do trabalhador com foco na criatividade (Bell et al., 2012) e recompensas por meio de uma liderança que estimule a autoeficácia (Mustonen & Hakkarainen, 2015).

Os estudos encontrados alertam, ainda, que não basta o incentivo somente no âmbito das organizações ou práticas isoladas em ambiente educacional. Há que se atentar para a necessidade de mudanças curriculares que permitam formar profissionais capazes de potencializar a integração cognitiva entre o conhecimento e a habilidade de adaptação (Groenier, Pieters & Miedema, 2017; Mylopoulos, Kulasegaram, & Woods, 2018; Christiansen, Du, Fang, & Hirvela, 2018).

Quanto a instrumentos de medida, não foi identificada nos estudos analisados a descrição de inventários e escalas de avaliação da competência adaptativa. Os estudos vão no sentido de avaliar o cumprimento de tarefas definidas, nas quais os executores demonstravam adaptabilidade no uso de métodos e técnicas.

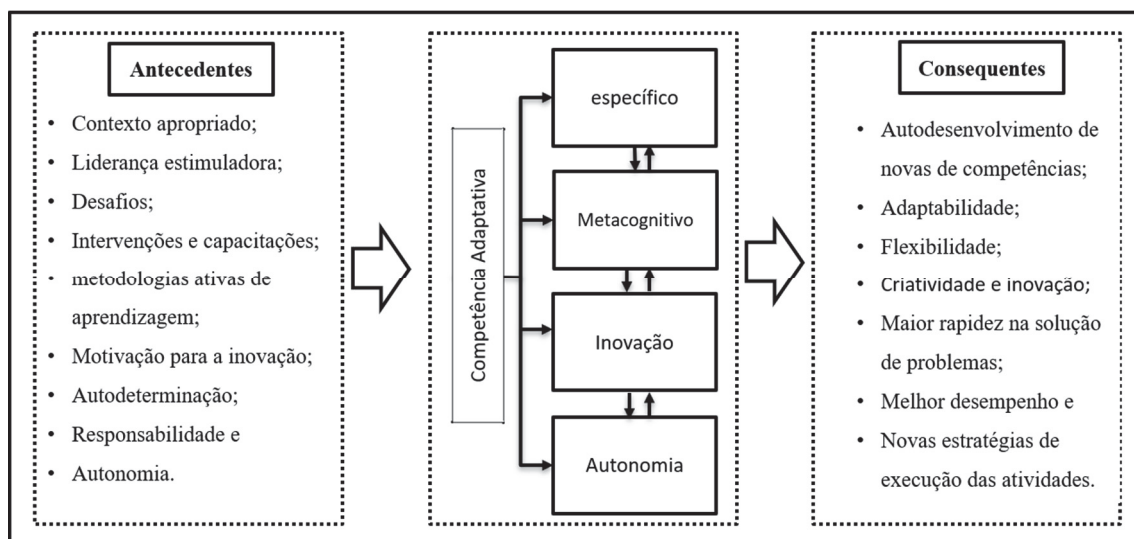


Figura 1: Antecedentes, dimensões (ampliada) e consequentes da competência adaptativa.

1.3.3 Mapeamento das competências adaptativas

A partir do referencial teórico analisado, é possível realizar o mapeamento de competência e propor um inventário que poderá subsidiar diagnósticos e avaliações das competências adaptativas.

Para a construção das competências adaptativas, foram seguidas regras recomendadas e consolidadas de mapeamento de competências, que se trata de um processo de diagnóstico o qual tem por objetivo descrever um comportamento daquilo que o profissional é ou deveria ser capaz de fazer. A descrição do comportamento é composta por um verbo de ação e a descrição das variáveis que podem ser parte de uma avaliação. O resultado é uma frase clara e objetiva que proporciona fácil compreensão (Brandão, & Bahry, 2014).

Tabela 2 – Competência adaptativa individual

Competências	Base teórica
<ul style="list-style-type: none"> • Gerar, a partir dos conhecimentos que domina, novos conceitos e métodos de trabalho inovadores. 	Anthony, Hunter e Hunter, 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar os conhecimentos e as habilidades aos quais domina de forma inovadora com resultado eficiente. 	Smith e Yong, 2009; Mustonen e Hakkarainen, 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar os conhecimentos e as habilidades promovendo aprendizagem contínua por meio da prática. 	Mercier & Higgins, 2013; Mustonen e Hakkarainen, 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de se envolver em processos inovadores. 	Bohle Carbonell et al., 2014; Anthony, Hunter e Hunter, 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • Ter flexibilidade na aplicação dos conhecimentos e nas habilidades que tem domínio. 	Bell et al, 2012; Bohle Carbonell et al., 2014.
<ul style="list-style-type: none"> • Questionar frequentemente o nível de experiência e superá-lo com criatividade. 	Bohle Carbonell et al., 2014; Gegenfurtner et al., 2017.
<ul style="list-style-type: none"> • Ter foco na aprendizagem continuada. 	De Corte, 2013; Gegenfurtner et al., 2017.
<ul style="list-style-type: none"> • Atuar com visão holística sobre seus conhecimentos e suas habilidades em relação a suas atividades. 	De Corte, 2013; Axelsson e Janson, 2018.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar habilidade de autorregulação para analisar os processos cognitivos, motivacionais e emocionais. 	Kalyuga, 2009; De Corte, 2013.
<ul style="list-style-type: none"> • Ter domínio de emoções positivas e crença na autoeficácia. 	De Corte, 2013.
<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar em si mesmo, desenvolvendo em relação ao trabalho a autoeficácia. 	Bohle Carbonell et al., 2014; ; Anthony, Hunter e Hunter, 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Inovar com soluções criativas aos desafios do local de trabalho. 	Bell, Horton, Blashki & Seidel 2012; Smith & Young, 2009.
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões e solucionar problemas, gerindo com eficiência o tempo. 	Axelsson e Janson, 2018

As competências individuais relacionadas são comportamentos frente às demandas do trabalho. Desse modo, o inventário apresentado refere-se ao que se espera do indivíduo para que ele seja considerado um competente adaptativo. A lacuna (*gap*) entre o que o trabalhador apresenta e o que é desejado pela organização poderá subsidiar futuras intervenções, seja com práticas ativas que estimulem a competência adaptativa, seja com mudanças organizacionais que promovam esse comportamento (Brandão, & Bahry, 2014).

1.4 Considerações finais

Este trabalho avança no cenário dos estudos sobre o conceito de competência adaptativa no Brasil, suas dimensões, os antecedentes, os consequentes e o inventário de competência adaptativa. A partir da revisão sistemática de publicações dos últimos 10 anos, foram sanadas

lacunas sobre essa competência que se torna atualmente essencial para responder ao cenário do mundo VUCA.

A competência adaptativa às constantes demandas do ambiente organizacional é almejada e necessária no cenário contemporâneo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Competência adaptativa é um conceito que integra a competência às soluções de problemas, à aprendizagem prática e resposta rápida e ao domínio de novas competências.

Portanto, este estudo avança em abordagens importantes que poderão subsidiar futuras pesquisas sobre instrumentos para a avaliação da competência adaptativa, investigação sobre possíveis antecedentes comportamentais e organizacionais e intervenções que potencializem a adaptabilidade do trabalhador às demandas organizacionais.

O estudo amplia as dimensões da competência adaptativa, que passa a ser melhor explicada nas dimensões *domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia*. Desse modo, competência adaptativa é a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas.

É importante também destacar que os estudos empíricos analisados demonstraram excelentes resultados com intervenções práticas no desenvolvimento da competência adaptativa. Os estudos contribuíram para identificar características que foram absorvidas pelo conceito e pelas dimensões da competência adaptativa. Assim, os estudos direcionam ao entendimento de que a competência adaptativa é um comportamento intencional de adaptabilidade em que a pessoa demonstra autonomia e autoconfiança na sua competência de domínio. O domínio específico pode ser técnico; no entanto, a capacidade de adaptar novas técnicas e processos e gerar novos conhecimentos e habilidades compreende uma habilidade adaptativa que depende de autonomia e autorregulação.

Como limitação, a inexistência de pesquisa sobre o referido tema no cenário nacional mostra que há um vasto caminho inexplorado a ser percorrido sobre o comportamento adaptativo. Também no cenário internacional observa-se a carência de pesquisa sobre competência adaptativa no âmbito organizacional.

Considerando implicações práticas, o estudo propõe o conceito de competência adaptativa, a definição de suas dimensões e o inventário de competências adaptativas, deliberando a possibilidade de mensuração para o diagnóstico organizacional.

Portanto, este estudo avança em abordagens práticas para a administração e para a psicologia organizacional, subsidiando futuras pesquisas sobre instrumentos para a avaliação da competência adaptativa, investigação sobre possíveis antecedentes comportamentais e organizacionais e intervenções que potencializem a adaptabilidade do trabalhador às demandas organizacionais.

Assim, entende-se neste estudo que a competência adaptativa responde com um comportamento mais efetivo frente às demandas do cenário do mundo do trabalho cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, o denominado “mundo VUCA”.

2. Artigo 2. Inventário de Competência Adaptativa: adaptação e evidências de validade junto a trabalhadores brasileiros*.

**Submetido à rPOT em 12/09/2018*

Resumo: Competência adaptativa é a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas. A proposta deste trabalho foi adaptar e analisar a evidência de validade do inventário de competência adaptativa (ICA) com trabalhadores brasileiros. A pesquisa empírica foi realizada com 383 trabalhadores brasileiros de todas as regiões do país, de vários ramos de atividade. Na análise fatorial confirmatória (AFC), os resultados foram testados em quatro modelos e a estrutura proposta de quatro dimensões e 14 itens foi a que apresentou melhores índices de ajuste. Foi realizada a validade convergente do ICA com autodeterminação. O ICA apresentou correlação positiva e significativa com o nível de escolaridade dos participantes. As análises estatísticas realizadas permitem, portanto, evidenciar a validade do ICA com trabalhadores brasileiros e apresentar um instrumento de diagnóstico de competência adaptativa.

Palavras-chave: Competência, Adaptabilidade, validade estatística.

Adaptive Competence Inventory: adaptation and evidence of validity with Brazilian workers.

Abstract: Adaptive competence is the ability of the worker to develop new knowledge and skills from the ones they already have, achieving efficient results with high performance in new and unknown situations. The purpose of this paper was to adapt and analyze the evidence of the validity of the adaptive competence inventory (ACI) with Brazilian workers. The empirical research was carried out with 383 Brazilian workers from all regions of the country, from various branches of activity. In the confirmatory factorial analysis (CFA), the results were tested in four models and the proposed structure of four dimensions and 14 items presented the best adjustment indices. The convergent validity of ACI with self-determination was performed. In the discriminant validity, ACI showed a positive and significant correlation with the level of education of the participants. The statistical analysis carried out allows us to highlight the validity of ACI with Brazilian workers and to present a diagnostic tool for adaptive competence.

Key-word: competence; adaptability; statistical validity.

2.1 Introdução

O mundo do trabalho, caracterizado pela volatilidade, imprevisibilidade, complexidade e ambiguidade (VUCA, na sigla em inglês para *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), tem demandado por competências que estão para além de tarefas predefinidas em planejamentos estáticos e atividades rotineiras. As rápidas mudanças tecnológicas disruptivas, somadas à necessidade de inovação, demandam por trabalhadores capazes de adaptar-se rapidamente com a geração de novos conhecimentos e novas técnicas operacionalizadas.

O mundo VUCA exige competências distintas de cenários organizacionais anteriores, entre elas a capacidade de se adaptar gerando novos domínios a partir de demandas inaugurais. Competência adaptativa direciona o foco para o comportamento do trabalhador com ênfase na superação das expectativas de desempenho e na criação constante de novas competências e não mais no mero atendimento das expectativas definidas do agir frente ao que é esperado do desempenho (Anthony, Hunter & Hunter, 2015; DeCaro, 2016; Carberry & McKenna, 2014; Mercier & Higgins, 2013; Mustonen & Hakkarainen, 2015; Gegenfurtner, Lehtinen, Jarodzka, & Säljö, 2017).

Para além da definição da competência inter-relacionada à atividade rotineira, o competente adaptativo expande o próprio domínio do conhecimento e da habilidade com a formação de novas competências a partir da prática e dos conhecimentos e habilidades que já domina. Assim é que a distinção da competência pode ser realizada em duas abordagens, quais sejam, a rotineira e a adaptativa (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell, Stalmeijer, Könings, Segers & Van Merriënboer, 2014).

A competência se constrói e se confirma na forma de agir frente ao que é familiar e ao que pode ser um enigma. De tal modo, o indivíduo que atua em uma atividade que lhe é rotineira, obtendo resultados efetivos, tem o domínio de uma competência definida como rotineira. Observe que mesmo quando supera as expectativas, o seu agir está contido na mesma competência; não há que se falar em expansão de competência (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell et al., 2014).

A competência adaptativa expande o seu domínio a partir de uma atividade inaugural em que utiliza a capacidade e as condições de criar novas formas de agir, mesmo sendo derivadas do domínio prévio de conhecimentos e habilidades; há, nesse caso, a expansão de domínios de competência com a formação de novos conhecimentos e habilidades (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell et al., 2014).

Competência adaptativa é, portanto, a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (Anthony, Hunter & Hunter, 2015; Bohle Carbonell, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2016).

O competente adaptativo tem a capacidade de inovação e age com autonomia diante de novas demandas (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell et al., 2014). Vale enfatizar que a competência adaptativa é inovação responsável, a partir de um domínio preexistente. Não é atuar meramente inovando, mas um agir em que já se tem domínio com a capacidade de desenvolvimento de metaconhecimento com a criação de novas competências.

Trabalhadores com alto nível de competência adaptativa apresentam um padrão de comportamento: aplicam seu conhecimento de forma eficaz a novas demandas do trabalho; atuam em situações que fogem ao fluxo normal das tarefas e atendem às demandas do trabalho de forma inovadora; criam novos conhecimentos e métodos de trabalho; envolvem-se com maior frequência em processos inovadores; apresentam maior flexibilidade às demandas; apresentam um aprendizado a longo prazo; questionam frequentemente seu nível de experiência e tentam superá-los com criatividade (Bohle Carbonell et al., 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015).

Diante de mudanças de tarefas e métodos, o competente adaptativo é capaz de manter seu desempenho em alto nível. As diferenças principais entre o competente rotineiro e o adaptativo estão relacionadas substancialmente à representação da geração de novas competências a partir da resolução de problemas cognitivos e analógicos e a sua associação com as experiências passadas (Crawford, Schlager, Toyama, Riel & Vahey, 2005; Bohle Carbonell et al., 2014; Ward, Gore, Hutton, Conway, & Hoffman, 2018; Mylopoulos, Kulasegaram, & Woods, 2018).

Os estudos empíricos sobre competência adaptativa são, em sua maioria, realizados em ambiente escolar para a aprendizagem e não há nenhum inventário para diagnósticos relatados (Ward et al., 2018). Essas pesquisas relatam intervenção com metodologias, práticas ativas (Anthony, Hunter & Hunter, 2015; DeCaro, 2016; Carberry & McKenna, 2014; Chiu, & Mok, 2017) e treinamentos (Mercier & Higgins, 2013; Mustonen & Hakkarainen, 2015; Gegenfurtner et al., 2017) que mobilizam a adaptabilidade para o uso de novas técnicas e métodos. Essas pesquisas se restringem a avaliar a capacidade de mobilizar a adaptabilidade no uso de uma

tarefa específica e a mensuração é sobre o desempenho; não há a utilização de inventário para a avaliação do desenvolvimento da competência adaptativa como um comportamento.

No Brasil, não há até o momento um inventário ou escala que avalie o comportamento adaptativo do trabalhador brasileiro. Em estudos internacionais, destaca-se a pesquisa empírica de Bohle Carbonell e colaboradores, publicada em 2016, a qual propõe inventário de diagnóstico organizacional que se aproxima da competência adaptativa contendo 3 dimensões subdivididas em 11 itens.

Assim o presente estudo tem como objetivo avaliar a evidência de validade do inventário de competência adaptativa (ICA). Para evidenciar a validade do ICA com trabalhadores brasileiros, será analisada a relação entre competência adaptativa e suas dimensões; a correlação entre competência adaptativa e satisfação das necessidades psicológicas básicas; e a relação estabelecida entre competência adaptativa, escolaridade e tempo de trabalho.

2.1.1 Dimensões da Competência Adaptativa

Estudos teóricos e empíricos abordam a competência adaptativa em três dimensões interdependentes e integradas, quais sejam: domínio específico, metacognitiva e inovação. A primeira dimensão, considerada pelos teóricos, é ter domínio específico da atividade que se desempenha; assim é que, para alcançar a capacidade adaptativa, parte-se do pressuposto de que o indivíduo já tem o domínio necessário para desenvolver inicialmente naquela atividade (Crawford et al., 2005; Bohle Carbonell et al., 2014, Axelsson & Jansson, 2018).

A dimensão metacognitiva refere-se à capacidade de reflexão do que se domina e de inovar a partir dos seus conhecimentos e habilidades. É nessa dimensão que a competência adaptativa se efetiva e diferencia-se fundamentalmente o competente rotineiro e o adaptativo (Crawford et al., 2005; Bohle Carbonell et al., 2014; Shanteau, 2015).

A dimensão de inovação está relacionada à flexibilidade, à capacidade de inovar, ao aprendizado contínuo, à busca por desafios e à criatividade. A inovação traz a concretização do resultado a partir do comportamento relacionado à adaptabilidade e à efetividade da ação frente ao desafio (Crawford et al., 2005; Bohle Carbonell et al., 2014).

Para além dessas dimensões abordadas, estudos abordam fatores pessoais como antecedentes da competência adaptativa, entre eles ter a habilidade de autorregulação relativa aos processos cognitivo, motivacional e emocional e afetos positivos relacionados ao

aprendizado. Assim, por ser uma competência comportamental, é substancialmente importante para a competência adaptativa a crença e a confiança em si mesmo (autoeficácia) e a confiança na capacidade de desenvolvimento das atividades (De Corte, 2007; De Corte, 2013; Axelsson & Jansson, 2018).

Conquanto, há que salientar a importância da percepção do trabalhador diante da própria autonomia, que pode ser estimulada pelas intervenções e avaliações positivas que promovem o sentimento de poder sobre sua própria competência (De Corte, 2013).

Considerando o conceito de competência adaptativa e as dimensões já abordadas pelos teóricos, pode-se inferir que há a necessidade de uma quarta dimensão na análise da competência adaptativa, qual seja, a *autonomia*. É, portanto, apropriado perceber que ter consciência da sua independência e a crença em si mesmo torna-se essencial para a mobilização do agir com adaptabilidade. Assim, a proposta é analisar a competência adaptativa em quatro dimensões inter-relacionadas: domínio específico, metacognitiva, inovação e autonomia.

A partir dos estudos sobre as dimensões da competência adaptativa, é possível estabelecer como hipótese 1 (H1) que *a competência adaptativa é melhor compreendida a partir da interação entre as dimensões de domínio específico, metacognitiva, inovação e autonomia*.

2.1.2 Competência Adaptativa e a teoria da autodeterminação

Revisitando os estudos sobre competência adaptativa, percebe-se que é uma competência comportamental influenciada pelo contexto e pela disposição do trabalhador em aplicar seus conhecimentos e habilidades de forma inovadora, criando novas competências. Para além da competência rotineira, o indivíduo com alta competência adaptativa detém características motivacionais para atuar frente ao que, para ele naquela situação, é desconhecido.

A autodeterminação aproxima-se da competência adaptativa, interferindo substancialmente no comportamento diante das altas demandas do trabalho como obstáculos e desafios frente ao desconhecido. Sendo um recurso pessoal, a autodeterminação se revela quando o trabalhador percebe atendidas as necessidades psicológicas básicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, & Randall, 2005; Albrecht, 2015).

Nesse sentido, pesquisas mostram que, diante da alta satisfação de necessidades psicológicas básicas, o envolvimento e o desempenho no trabalho se mantêm. Em especial, a competência e o relacionamento afetam a relação do trabalhador com o envolvimento no ambiente de trabalho, potencializando o sentimento de capacidade e domínio das atividades (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Willems, Jegers, & Hofmans, 2017). O desempenho no trabalho está fortemente associado à percepção que o trabalhador tem de si mesmo, especificamente, de se sentir capaz de desempenhar a atividade, se sentir autônomo em seu desempenho e parte de um contexto social (Ryan & Deci, 2000; Chiniara & Bentein, 2016).

As premissas da autodeterminação estão contidas na ideia de que as pessoas são naturalmente ativas, curiosas e interessadas em se desenvolver e crescer em seu potencial. Essa percepção é inter-relacionada ao contexto social onde há a interação com a experiência e reforçadores sociais (Ryan & Deci, 2000; Howard, Gagné, Morin, Van den Broeck, 2016).

A teoria da autodeterminação defende que a motivação para agir está contida essencialmente no atendimento das satisfações das necessidades psicológicas básicas e na forma que interage e percebe o contexto ao qual está inserido. Assim, quando o trabalhador é autodeterminado, ele próprio é capaz de modificar a sua percepção do contexto a partir da sua capacidade psicológica e cognitiva (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014).

Para a teoria autodeterminação, as necessidades psicológicas básicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização são interdependentes. Entende-se por autonomia a consciência de si próprio e de seus objetivos; por competência, alta adaptabilidade ao contexto, constante busca por aprendizagem e pelo desenvolvimento cognitivo; por pertencimento, o sentimento do indivíduo de sentir-se parte de um grupo e ser valorizado (Ryan & Deci, 2014), e por realização, a procura constante de desafios e a utilização plena seus conhecimentos e habilidades com foco no sucesso (Eisenberger et al., 2005; Albrecht, 2015).

Trabalhadores com alto nível de adaptabilidade no ambiente de trabalho demonstram também alto nível de satisfação das necessidades psicológicas (Greguras & Diefendorff, 2009), e a satisfação dessas necessidades está associada ao desempenho geral do trabalhador em suas atividades individuais e o desempenho na organização (Chiniara & Bentein, 2016). Na medida em que as necessidades psicológicas básicas são satisfeitas, há a potencialização e influência na disposição psicológica pelo crescimento, integridade e bem-estar (Gagné & Deci, 2005).

A partir da relação observada entre competência adaptativa e autodeterminação, é possível definir a satisfação das necessidades psicológicas básicas como variável convergente para a competência adaptativa. Assim, é que foi estabelecida a hipótese (H2) de que a *competência adaptativa tem relação positiva com autodeterminação*.

2.1.3 Competência adaptativa, escolaridade e tempo de trabalho

A competência adaptativa pode apresentar diferenças que devem ser observadas quando são comparados o nível de escolaridade e o tempo de trabalho. A disposição para desempenhar uma atividade, adaptando conhecimentos e habilidades, pode ser influenciada pela confiança que o trabalhador tem em suas competências. Assim, pode-se entender que há relação positiva entre competência adaptativa, anos de experiência no trabalho e nível de escolaridade (Bohle Carbonell et al., 2016).

Destarte, a competência adaptativa está fortemente relacionada com a confiança no domínio de conhecimentos e habilidades; a escolaridade e o tempo de anos trabalhados podem influenciar e inter-relacionar as dimensões da competência adaptativa. Portanto, é possível propor como hipótese 3 (H3) de que *quanto maior o nível de escolaridade, maior será o escore em competência adaptativa*, e hipótese 4 (H4) de que *o tempo de trabalho está relacionado positivamente com a competência adaptativa*.

2.2 Método

2.2.1 Participantes

Os participantes foram selecionados por conveniência e, como critério de inclusão, deveriam confirmar que desejavam participar da pesquisa, ser maiores de 18 anos e desempenhar alguma atividade laboral independentemente do tipo de organização e do tempo de trabalho. Como critério de exclusão, foi definido que serão excluídos os participantes que não responderam o perfil socioeconômico e concluíram menos 90% dos itens do inventário.

O acesso aos participantes foi realizado por e-mail e redes sociais. Foi enviado um link que direcionava o participante ao formulário eletrônico do google *forms*. A primeira parte continha o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), após a leitura, e se aceitasse participar da pesquisa, o participante era encaminhado para o conteúdo da pesquisa, escalas e questionário sócio-econômico.

Inicialmente, foram 391 (trezentos e noventa e um) formulários respondidos *online* que atendiam aos critérios de inclusão. Destes, oito participantes foram excluídos porque não

responderam o perfil socioeconômico. Assim, a amostra foi composta por um total de 383 (trezentos e oitenta e três) participantes válidos. Desse modo, a coleta atingiu a quantidade mínima recomendada de 10 (dez) participantes por item; o inventário foi testado com 14 (quatorze) itens e 4 (quatro) dimensões (Pasquali, 2009).

Participaram deste estudo trabalhadores brasileiros de todas as regiões do país. O Centro-Oeste obteve a maior participação (80,10%), em especial Goiás (69,2%). No total, a amostra foi composta por trabalhadores de 16 estados brasileiros e por trabalhadores brasileiros que declararam morar fora do país (0,5%).

A maioria da amostra se declarou do gênero feminino (57,4%), estado civil casado(a) (61,1%). A média de idade foi de 37,17 anos. Quanto à escolaridade dos participantes: 35,8% são especialistas, 28,5% graduados, 20,4% mestres, 9,1% doutores e 6,3% ensino médio. Sobre a relação com o trabalho, a maioria dos participantes declarou que já está no mercado de trabalho há mais de 11 anos e menos de 20 anos (31,6%).

2.2.2 Instrumentos

Inventário de Competência Adaptativa (ICA)

O ICA foi desenvolvido com base no inventário *Adaptive Expertise* desenvolvido por Bohle Carbonell et al. (2016). A medida foi evidenciada com 11 itens subdivididos em 3 dimensões, a saber: domínio específico, metacognitivo e inovação.

Após a autorização dos autores para traduzir e utilizar o inventário de competência adaptativa, o texto original do inventário (*Adaptive Expertise*, Bohle Carbonell et al., 2016) foi submetido a um processo de *back translation* com três tradutores bilíngues (português e inglês) independentes, que não tiveram acesso à tradução um do outro. Posteriormente, verificou-se o significado dos termos e a adaptação semântica do inventário.

O segundo passo foi a ampliação do ICA. Essa ampliação foi necessária porque foram identificadas algumas lacunas na comparação entre o inventário holandês (Bohle Carbonell et al., 2016) e o referencial teórico sobre competência adaptativa, em especial, a dimensão inserção da dimensão autonomia.

A competência adaptativa está relacionada a um constante questionamento das habilidades, o que demanda a formação de novas competências, em especial, de inovação (Crawford, 2005; De Corte, 2013). Pessoas que possuem alta competência adaptativa também se mostram mais autônomas diante de situações novas, se autorregulam e conseguem responder

com maior confiança e segurança em suas competências (De Corte, 2013; Anthony, Hunter & Hunter, 2015).

Conforme a Tabela 1, foram inseridos o item 12 na dimensão inovação e os itens 13 e 14 na nova dimensão autonomia. Para este estudo, o ICA passa a ter 4 (quatro) dimensões e 14 (quatorze) itens.

Tabela 3. Inventário de Competência Adaptativa (ICA)

Item	Referências
<i>Domínio específico</i>	
1. Sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino.	Anthony, Hunter & Hunter, 2015; Crawford, 2005; Bohle Carbonell et al., 2014.
2. Preocupo com o desenvolvimento das minhas competências para realizar minhas tarefas.	Crawford, 2005; Bohle Carbonell et al., 2014.
3. Adquiro o melhor entendimento dos meus conhecimentos quando desenvolvo minhas tarefas.	Anthony, Hunter & Hunter, 2015; Bohle Carbonell et al., 2014.
4. Meu conhecimento sobre as minhas tarefas continua a ser desenvolvido continuamente.	Anthony, Hunter & Hunter, 2015; Bohle Carbonell et al., 2014.
5. Preciso aprender continuamente para ser competente em minhas atividades.	Anthony, Hunter & Hunter, 2015; Bohle Carbonell et al., 2014.
<i>Metacognitivo</i>	
6. Demonstro que estou disposto(a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades.	Crawford, 2005; Bohle Carbonell et al., 2014.
7. Aplico meus conhecimentos em situações novas e desconhecidas relacionadas às minhas atividades.	Crawford, 2005; Bohle Carbonell et al., 2014.
8. Foco em novos desafios.	
9. Atuo em novos projetos com os conhecimentos que aprendi em trabalhos passados.	Bohle Carbonell et al., 2014 Crawford, 2005.
<i>Inovação</i>	
10. Sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas.	Bell, Horton, Blashki & Seidel, 2012; Bohle Carbonell et al., 2014.
11. Sou capaz de aplicar meu conhecimento de forma flexível para diferentes atividades em meu trabalho.	Crawford, 2005; Bell, Horton, Blashki & Seidel, 2012; Bohle Carbonell et al., 2014.
12. Questiono frequentemente o nível de domínio das minhas competências.	Crawford, 2005; De Corte, 2013.
<i>Autonomia</i>	
13. Tenho confiança em minha competência para desenvolver minhas atividades.	De Corte, 2013; Anthony, Hunter & Hunter, 2015.
14. Acredito em mim mesmo e na minha capacidade em gerar resultados eficazes.	De Corte, 2013; Anthony, Hunter & Hunter, 2015.

Neste estudo, o resultado do coeficiente de Alfa de *Cronbach* para o ICA apresentou valores que mostram que há consistência interna entre os itens, $\alpha = .90$, apresentando confiabilidade da medida (Lance, 2006). As dimensões apresentaram os seguintes valores: domínio específico .79; metacognitivo .79; inovação .70.

Inventário de autodeterminação (InAD)

Para mensurar a autodeterminação foi utilizada o inventário de autodeterminação (manuscrito). A escala original em inglês foi construída e validada por Albrecht (2015). Após a autorização do autor, foram seguidos os passos recomendados (*back translation* com três tradutores bilíngues independentes), tendo sido verificada a semântica e a adequação ao ambiente organizacional.

O inventário foi avaliado por autorrelato em escala *likert* de 1 (nada satisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Com a análise fatorial confirmatória (AFC), a estrutura proposta com 4 (quatro) dimensões e 12 (doze) itens se confirmou neste estudo com trabalhadores brasileiros e obteve bons índices de ajustes ($\chi^2/gf = 2,66$; CFI = .98; GFI = .93; RMR = .04; RMSEA = .06).. Neste estudo, o instrumento obteve Alfa de *Cronbach* geral de .93 e as dimensões apresentaram os seguintes valores: autonomia .86, pertencimento.87, competência .92; e realização .87.

Questionário sociodemográfico

Os trabalhadores que participaram da pesquisa responderam ainda ao questionário sociodemográfico contendo tempo de trabalho, escolaridade e idade. Quando perguntado há quantos anos trabalha, o participante respondeu 1- para menos de 1 ano de trabalho, 2 - para entre 1 ano e 5 anos, 3 - para entre 6 anos e 10 anos, 4 - para entre 11 anos e 20 anos de trabalho, e 5 - para mais de 20 anos de trabalho. O nível de escolaridade foi respondido 1 - nível fundamental, 2 - nível médio, 3 - graduação, 4 - especialização, 5 - mestrado e 6 - doutorado”. Para gênero, 1 para “feminino” e 2 para “masculino”. O participante declarou a idade em número de anos.

2.2.3 Coleta de dados

A pesquisa empírica teve início após a aprovação do projeto no Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, ocorrida em 19 de dezembro de 2016, sob o número CAAE 62214416.0.0000.0037 e o parecer número 1.873.407.

A coleta foi realizada de janeiro a fevereiro de 2017 em formulário *online* enviado para os trabalhadores por *e-mail* e redes sociais contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, seguindo todos os critérios éticos estabelecidos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510 /2016.

O convite à participação na pesquisa foi realizado inicialmente por conveniência, utilizando-se no passo seguinte a técnica “bola de neve” para acessar mais participantes. Assim, o convite enviado por *e-mail* e pelas redes sociais incentivava o participante a divulgar a

pesquisa com amigos, colegas de trabalho e familiares que trabalhavam. A intenção foi ter o maior número possível de participantes de forma heterogênea, de instituições e lugares diversos do país.

Somente após a leitura e a confirmação de que desejava participar voluntariamente da pesquisa é que o trabalhador era direcionado para o formulário que garantia a possibilidade de desistência em qualquer fase da pesquisa.

2.2.4 Análise de dados

A análise realizada nos dados coletados com os 383 (trezentos e oitenta e três) trabalhadores brasileiros avaliou o ajuste da estrutura do instrumento, a validade convergente do ICA. Para avaliar o ajuste da estrutura do modelo do ICA proposto neste estudo, foram comparados índices com o modelo de 1, 2, 3 e 4 dimensões. Para a validade convergente, foi analisada a correlação entre competência adaptativa e autodeterminação.

Considerando que a pesquisa foi realizada por meio de autorrelato e a coleta realizada em um único momento, há a possibilidade de a variância comum entre os construtos influenciar as relações examinadas (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Assim, com o objetivo de observar os construtos latentes do ICA e evidenciar a sua estrutura subjacente, foi realizada a AFC por meio do *software* AMOS, extensão do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

A AFC considerou os seguintes indicadores: - χ^2 / gl - Qui-quadrado em relação ao grau de liberdade (Watkins, 1989); CFI - *Comparative fit index* (Bentler, 1988), GFI - *goodness of fit index*, MacDonald & Ho, 2002 e RMSEA - *root mean square error of approximation* (Browne & Cudeck, 1993). O modelo será considerado adequado para $\chi^2 / gl \leq 3$; GFI $\geq .90$; CFI $\geq .90$; RMSEA $\leq .10$ (Kline, 1994; Browne & Cudeck, 1993). A confiabilidade foi estimada através da consistência interna e índices de estabilidade. Para consistência interna, foram considerados os valores de alfa superior a .70 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009).

2.3 Resultados

2.3.1 AFC

Todos os pressupostos foram cumpridos como linearidade, normalidade, não multicolinearidade. Foi realizada AFC com o objetivo de confirmar a estrutura interna do ICA.

Foram observados os indicadores resultantes da análise das cargas fatoriais dos itens e a correlação dos fatores para avaliar a estrutura proposta e os índices de ajustes no modelo com

4 dimensões, como proposto inicialmente, e alternativas de 3 dimensões, 2 dimensões e 1 dimensão (Figura 2).

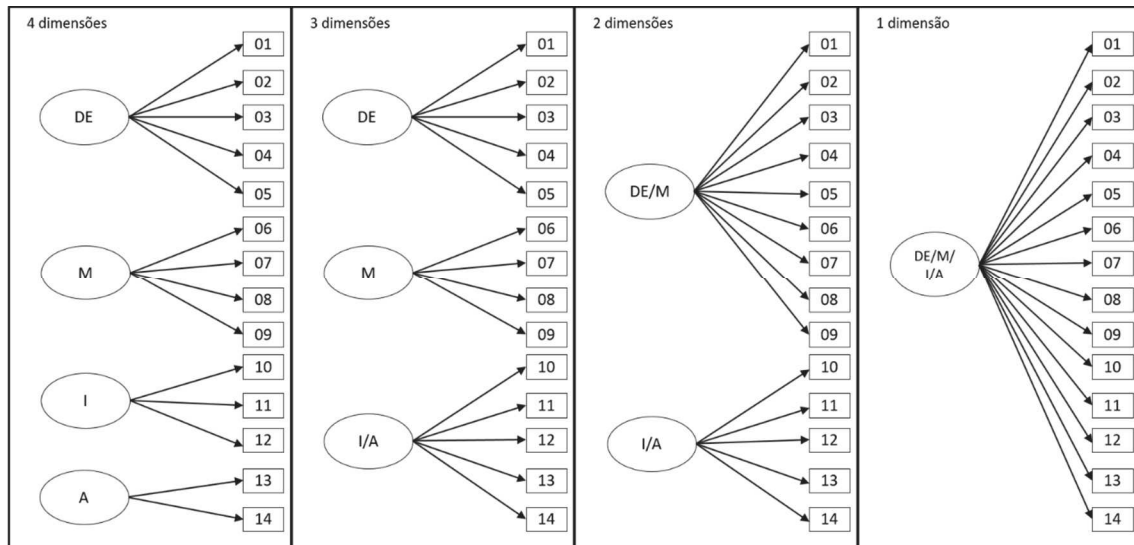


Figura 2. Estrutura para análise do ICA com 4 modelos diferentes associando as dimensões domínio específico (DE), metacognitivo (M); inovação (I) e autonomia (A).

Tabela 4. Valores dos índices da estrutura do ICA em 4 modelos

	$\chi^2(\text{gl})$	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA
4 dimensões	208,60(71)	2,94	,92	,94	,07
3 dimensões*	216,36 (73)	2,96	,92	,94	,07
2 dimensões*	269,77 (75)	3,60	,89	,91	,08
1 dimensão*	473,20 (77)	6,14	,79	,82	,12

* ajustes

Os resultados da AFC para o modelo com 4 dimensões padronizado obtiveram melhores resultados em comparação com os demais (ver Tabela 4). Mesmo com valores próximos dos demais, o modelo proposto neste estudo, estruturado em quatro dimensões foi o melhor resultado da estrutura interna do ICA ($\chi^2/\text{gl} = 2.94$, GFI = .92, CFI = .94, RMSEA = .07). Não foram necessários ajustes no modelo que incluem dimensões propostas por Bohle Carbonell e col. (2016), acrescida da dimensão autonomia (De Corte, 2013; Anthony, Hunter & Hunter, 2015). Assim, este resultado confirma a hipótese 1 proposta neste trabalho com a ampliação, competência adaptativa é melhor compreendida a partir da interação entre as dimensões de domínio específico, metacognitiva, inovação e autonomia.

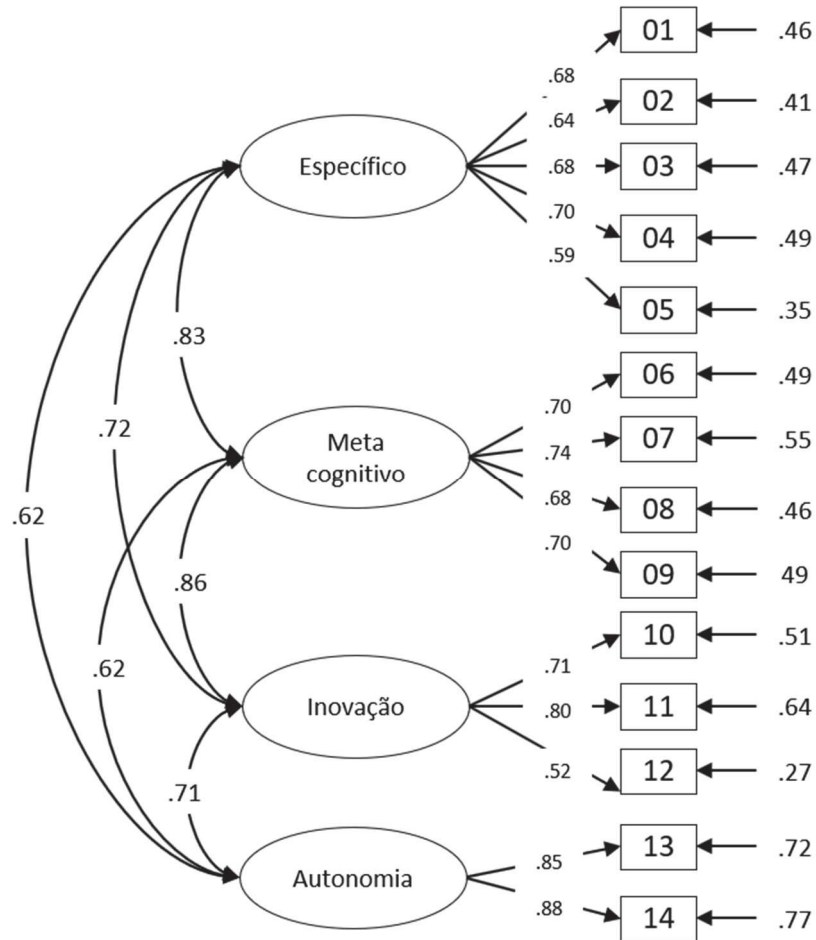


Figura 3. Saturação dos itens e correlações entre os fatores obtidos na análise fatorial confirmatória do ICA.

A Figura 3 mostra a saturação dos itens e a correlações entre os fatores obtidos no ICA. Os resultados da AFC mostram que todos os itens tiveram correlação positiva com suas respectivas dimensões na estimativa padronizada ($\leq .52$). Conforme demonstra, as covariâncias estimadas entre as variáveis latentes tiveram ótimos valores, resultados entre .71 (inovação e autonomia) e .83 (domínio específico e metacognitivo).

2.3.3 Validade convergente

Para a validade convergente, foi realizada análise da correlação entre competência adaptativa (ICA) e autodeterminação (InAD), para mensurar o grau de correlação das duas variáveis, se positiva ou negativa, e se há significância nessa relação. A Tabela 3 apresenta a média (M), o desvio padrão (DP) e a correlação de *Pearson* (p) para ICA e InAD.

Tabela 5 – Estatística descritiva, média, desvio padrão e correlação de *Pearson*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ICA	4.2	.54									
2. Domínio Específico	4.4	.57	.86**								
3. Metacognitivo	4.2	.65	.88**	.67**							
4. Inovação	3.9	.70	.83**	.56**	.67**						
5. Autonomia	4.2	.79	.72**	.51**	.52**	.53**					
6. InAD	3.5	.79	.37**	.28**	.34**	.26**	.37**				
7. Tempo de trabalho	3.6	1.6	.09	.08	.08	.06	.06	-.10			
8. Escolaridade	4.0	1.05	.16**	.16**	.15**	.13*	.06	.04	.32**		
9. Idade	37.2	10.1	.11*	.09	.09	.14**	.05	-.09	.68**	.39**	
10. Gênero	1.43	.50	-.07	-.11*	-.06	-.06	.08	.02	.08	-.11*	.06

*** $p \leq .001$ ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

Conforme Tabela 5, as análises demonstraram correlação positiva e significativa entre o ICA e o InAD ($p = .37$). Na análise das dimensões do ICA com o InAD, as correlações foram todas positivas e significativas: domínio específico ($p = .28$), metacognitivo ($p = .34$), inovação ($p = .26$) e autonomia ($p = .37$). Assim, a partir da análise convergente do ICA com o InAD, pôde-se confirmar que competência adaptativa tem relação positiva com autodeterminação (H2).

Para a escolaridade, o ICA e as dimensões domínio específico, metacognitivo e inovação, as correlações são positivas e significativas. Em escolaridade com a dimensão do ICA autonomia, a correlação foi positiva. Quanto maior o nível de escolaridade, maior será a competência adaptativa (H3).

Apesar da correlação positiva entre tempo de trabalho e o ICA, essa correlação não foi significativa com nenhuma das dimensões do ICA (Tabela 3). O resultado refuta a H4, mesmo que positiva a relação; trabalhadores com maior tempo de trabalho não necessariamente têm maior competência adaptativa.

2.4 Discussão

Esta pesquisa teve por objetivo sanar a lacuna teórica e prática em estudos sobre competência adaptativa no Brasil. O estudo avançou nas delimitações entre competência rotineira e competência adaptativa, as dimensões existentes e a necessária expansão teórica e a construção de instrumento que seja capaz de mensurar a competência adaptativa nos trabalhadores.

Assim, com base em um instrumento já existente e no referencial teórico sobre competência adaptativa, foi construído um instrumento com 4 dimensões, quais sejam: domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia. Os resultados estatísticos neste estudo

demonstraram que a estrutura proposta inicialmente para o ICA obteve consistência interna que evidencia a validade com trabalhadores brasileiros.

Apesar de a escala de Bohle Carbonell e seus col. (2016), base para este estudo, ter sido inicialmente proposta com 3 (três) dimensões, os resultados estatísticos alcançados consubstanciam a nova estrutura ampliada com a dimensão autonomia (De Corte, 2013; Anthony, Hunter & Hunter, 2015). Do mesmo modo, os construtos latentes e a covariância entre os itens do ICA apresentaram bons índices para efeito da evidência de validade (Dancey & Reidy, 2013).

A validade convergente do ICA foi realizada com a escala de autodeterminação e demonstra correção positiva e significativa. Destarte, a análise estatística realizada nesse grupo de trabalhadores vai ao encontro da teoria que relaciona a influência convergente da autodeterminação na disposição para o comportamento adaptativo do trabalhador (Bidee et al., 2017; Albrecht, 2015).

Nesse sentido, o estudo corrobora a competência adaptativa como um comportamento relacionado à forma como o trabalhador percebe a si mesmo e o ambiente ao qual está inserido. Os desafios decorrentes de demandas inaugurais no trabalho são para o autodeterminado uma possibilidade de aprendizagem. A inovação e a capacidade de adaptar-se criando novos conhecimentos está fortemente relacionada à autoconfiança (De Corte, 2013; Deci & Ryan, 2014; Bidee et al, 2017).

A escolaridade apresentou, nas análises realizadas, significância para o comportamento da competência adaptativa. Corroborando com os estudos que demonstram a relação entre a confiança em aplicar os conhecimentos e habilidades a situações inéditas e o nível de educacional do trabalhador (Bohle Carbonell et al., 2016). De tal modo, quanto maior a escolaridade, o comportamento adaptativo tem maior possibilidade de ser mobilizado no ambiente de trabalho.

Mesmo não se confirmando em relação a tempo de trabalho, nas análises tempo de trabalho obteve significância com a dimensão de domínio específico. Esse resultado pode ser discutido entendendo-se que o trabalhador com mais tempo de trabalho tem maior confiança no domínio de suas competências rotineiras. No entanto, não há como inferir que ele apresente a competência adaptativa, em especial, ser capaz de inovar em suas atividades, criar novos conhecimentos e ter autonomia em relação ao seu desempenho.

Salutar lembrar, nesta discussão dos resultados, a diferenciação feita por Hatano e Inagaki (1986) com relação à competência rotineira e à competência adaptativa já abordada neste artigo. Parece apropriado entender, a partir dos resultados estatísticos com trabalhadores brasileiros, que o tempo de trabalho tem maior influência na competência rotineira em que se percebe um domínio específico. Assim, o tempo de trabalho pode ser importante para esse grupo de trabalhadores no enfrentamento de atividades familiares, mas não se mostra significativo com relação a situações novas e à criação de novas competências.

Ao compreender, portanto, que a principal diferenciação entre os dois tipos de competência, rotineira e adaptativa, está contida na resolução de problemas cognitivos e analógicos –em que o trabalhador com maior nível de escolaridade pode apresentar maior confiança no enfrentamento de situações inaugurais (Crawford et al., 2005; Bohle Carbonell et al., 2014) –, os resultados da validade preditiva do inventário se confirmam e o inventário se mostra válido para o diagnóstico da competência adaptativa.

Destarte, considerando os estudos teóricos e os resultados alcançados com a amostragem desta pesquisa, as análises estatísticas mostraram que o ICA com trabalhadores brasileiros tem evidências de validade, podendo, assim, ser considerado um instrumento de análise e diagnóstico organizacional e inventário dessa competência comportamental.

2.5 Implicações práticas

Os resultados obtidos nesta pesquisa avançam nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, a psicologia organizacional e temas como competência adaptativa, autodeterminação, satisfação das necessidades psicológicas básicas e diagnósticos nas organizações. A alta relação evidenciada de competência adaptativa e a autodeterminação por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas lança um alerta para a gestão de pessoas a respeito de práticas que devem ser implantadas no sentido de mobilizar a motivação humana por meio da autodeterminação do trabalhador.

Os resultados organizacionais advêm do comportamento do trabalhador e a sua capacidade de se adaptar rapidamente aos novos cenários. Diante de mudanças disruptivas, próprias do mundo VUCA, a competência adaptativa pretende ser a resposta às demandas da organização por comportamentos que diferenciam a organização de sucesso.

2.6 Considerações finais e recomendações.

Este estudo teve como pretensão sanar uma lacuna nas pesquisas empíricas sobre competência adaptativa em trabalhadores brasileiros. Desse modo, o objetivo foi alcançado de adaptar, ampliar e evidenciar a validade de um inventário que seja capaz de realizar o diagnóstico organizacional de competência adaptativa em trabalhadores brasileiros.

Por ser a competência adaptativa um conceito pouco abordado no cenário nacional, e dada a sua importância, este estudo avançou na proposta de contribuir para a ciência do comportamento humano sobre essa competência pessoal. Para além disso, este estudo mobilizou a discussão sobre competência adaptativa e rotineira e o atendimento das demandas emergente frente ao melhor perfil de trabalhador para o enfrentamento da imprevisibilidade tão inerente ao mundo do trabalho atualmente.

Ter domínio específico de sua atuação profissional e ser capaz de criar e mobilizar novas competências, atuando com inovação e autonomia, trazem para o perfil do trabalhador o domínio de uma competência comportamental, assim definida como competência adaptativa.

A pesquisa teve algumas limitações a serem consideradas. Por ser um estudo de autorrelato sem diagnóstico anterior, há de se considerar que pode ter havido interferência da cultura, da economia e do momento vivenciado pelos trabalhadores alcançados por esta pesquisa.

O fato de os dados terem sido colhidos com trabalhadores brasileiros em sua maioria de uma mesma região pode representar também uma limitação e afetar a generalização dos resultados alcançados com esse trabalhadores. Para além disso, há que se considerar que esta foi uma pesquisa de corte transversal, sem o acompanhamento longitudinal dos participantes. O trabalhador que participou desta pesquisa respondeu conforme o seu ponto de vista em relação ao seu próprio comportamento, o que pode levar a declarações superestimadas por desejabilidade social.

Por ser um estudo inaugural com uma escala ainda não evidenciada em sua validade no Brasil, é importante fazer algumas recomendações para futuras pesquisas. A replicação para evidenciar a validade da estrutura do inventário é necessária em estudos com outros trabalhadores. Estudos longitudinais e com intervenções práticas podem trazer resultados interessantes e gerar maior confiabilidade e aproximação da realidade para o estudo da competência adaptativa. A escala original foi aplicada também adaptada ao ambiente

educacional; estudos futuros podem realizar a evidência de validade, ajustando-se a escala de competência adaptativa no Brasil para estudantes.

Este estudo mostrou a proximidade da autodeterminação por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas; contudo, também é salutar entender os antecedentes organizacionais da competência adaptativa, como, por exemplo, a relação com o tipo de liderança e outros recursos do trabalho. Os resultados alcançados neste trabalho instigam um aprofundamento nos estudos sobre a influência das variáveis psicológicas ambientais e dos traços e estados de personalidades com a disposição do trabalhador em desenvolver sua competência adaptativa.

3. Artigo 3. O papel mediador da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança transformacional na competência adaptativa e, ao mesmo tempo, testar o papel mediador da autodeterminação nessa relação por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. A pesquisa foi realizada com 383 trabalhadores brasileiros de todas as regiões do país. Os dados coletados foram analisados por meio de análise fatorial confirmatória (AFC) no *software* Amos e regressões múltiplas por meio dos modelos no *PROCESS* de Hayes. Os resultados das análises possibilitaram evidenciar a relação positiva entre liderança transformacional, competência adaptativa e as satisfações das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização. Foi realizada análise de mediação quádrupla para evidenciar o efeito da autodeterminação (necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização) na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. Os resultados evidenciam o poder de explicação do modelo proposto, confirmando a importância do líder transformacional e do efeito mediador das satisfações das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização. A pesquisa avança no modelo de recursos e demandas do trabalho (RDT) confirmando a importância do recurso do trabalho e pessoais ao mesmo tempo em que contribui com a evidência da ampliação nas dimensões da teoria da autodeterminação (TAD) feita por Albrecht.

Palavras-chave: competência adaptativa; teoria da autodeterminação; liderança transformacional; mediação quádrupla, RDT.

The mediating role of self-determination in the relation between transformational leadership and adaptive competence

Abstract: This study aimed to analyze the role of transformational leadership in adaptive competence and, at the same time, to understand the mediating role of self-determination in this relationship through the satisfaction of the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. The survey was conducted with 383 Brazilian workers from all regions of the country. The collected data were analyzed through confirmatory factorial analysis (CFA) in the Amos software and multiple regressions through the Hayes' PROCESS models. The results of the analyzes made it possible to highlight the positive relation between transformational leadership, adaptive competence and satisfaction of the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. Quadruple mediation analysis was performed to demonstrate the effect of self-determination (psychological needs for autonomy, belonging, competence and achievement) in the relationship between transformational leadership and adaptive competence. The research results evidence the power of explanation of the proposed model, confirming the importance of the transformational leader and the mediating effect of the satisfactions of the psychological needs of autonomy, belonging, competence and achievement. This research advances in the Job demands-resources (JD-R) model confirming the importance of work and personal resource, while contributing to the evidence of Albrecht's expansion of the self-determination theory (SDT).

Key-word: adaptive competence; self-determination theory; transformational leadership; quadruple mediation, JD-R

3.1 Introdução

As transformações no mundo do trabalho intensificaram-se nos últimos anos, em especial pela inserção da tecnologia, tornando o ambiente organizacional mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Se por um lado esse cenário exige um trabalhador que seja capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças, por outro, os líderes passam a ter um papel fundamental na mudança de comportamento, na capacidade de adaptabilidade e na motivação do trabalhador frente aos constantes desafios do ambiente organizacional.

Estudos mostram que a competência adaptativa proporciona respostas mais rápidas, com maior flexibilidade e fluência em demandas inaugurais e situações desconhecidas no trabalho (Bell, Horton, Blashki & Seidel, 2012; Mustonen & Hakkarainen, 2015; Gegenfurtner, Lehtinen, Jarodzka, & Säljö, 2017). Não obstante, é sabido que o comportamento do trabalhador pode ser antecedido e influenciado pelo contexto, como o impacto da liderança transformacional (Oliveira Maciel & Nascimento, 2010; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Breevaart, Bakker, Hetland, & Hetland, 2014) e pela motivação intrínseca, como a influência da autodeterminação (Deci & Ryan, 2014; Torres & Sidorova, 2015; Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016).

Duas teorias de base sustentam as relações estabelecidas neste estudo, a saber: o modelo de recurso e demanda do trabalho (RDT), segundo Bakker e Demerouti (2001) e a teoria da autodeterminação (TAD), ou *self-determination theory* (SDT), de acordo com Deci e Ryan (2000). O RDT explica a relação entre demandas do trabalho e recursos do trabalho. Demandas do trabalho são aspectos do trabalho que exigem certos custos físicos e/ou psicológicos. Os recursos do trabalho são considerados aspectos físico, psicológico, social e organizacional do trabalho que afetam positivamente no comportamento e no seu bem-estar do trabalho. A disponibilidade dos recursos no contexto do trabalho pode reduzir o impacto gerado pelas exigências e os custos associados de natureza fisiológica e psicológica. (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013).

As demandas do trabalho podem ser consideradas fontes de estresse quando impedem a realização das atividades e impactam com custos cognitivos, físicos e emocionais (Bakker & Demerouti, 2001). Padsokoff, LePine & LePine (2007) defendem que as demandas podem ser classificadas como de obstáculo e de desafio. As demandas de desafio estão relacionadas à complexidade do trabalho, ao processamento das informações e à resolução dos problemas. Essas demandas diferem-se dos recursos do trabalho quando analisamos a relação estabelecida

com engajamento e *burnout*. Enquanto o recurso do trabalho tem relação dicotômica, demandas de desafio poderão ter relação positiva tanto com engajamento quanto com *burnout*. Quando o trabalhador responde com êxito a uma demanda de desafio, ele se sente mais confiante e empoderado, ao mesmo tempo em que reconhece que o esforço empregado poderá gerar ganhos futuros, sendo valorizado (Crawford, LePine & Rich, 2010; Albrecht, 2015).

Demandas de obstáculo incluem conflitos e ambiguidade de papéis, dificuldades para administração das demandas, recursos inadequados e demandas emocionais. As demandas de obstáculo geram emoções negativas em relação ao trabalho e em relação a sua própria capacidade, podendo gerar absenteísmo e *burnout* (Crawford *et al.*, 2010).

Assim é que altas demandas de trabalho, associadas a altos recursos do trabalho e recursos pessoais, podem gerar o sentimento de empoderamento e a satisfação de necessidades psicológicas (Debusscher, Hofmans, & De Fruyt, 2017a). O líder, como um recurso do trabalho, pode influenciar a disposição para o trabalhador desempenhar suas atividades e inovar em cenários de mudanças (Breevaart *et al.*, 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

Bakker (2014) inclui no modelo RDT os recursos pessoais. Trabalhadores com elevados recursos pessoais são caracterizados pela sua tenacidade e persistência e, diante de desafios, o otimismo e a motivação os impulsionam à dedicação ao trabalho. A autodeterminação pode ser considerada um recurso pessoal que altera a forma como o trabalhador passa a ver o ambiente organizacional. Ela é um tipo de motivação intrínseca que considera o locus de controle intencional de empoderamento do indivíduo no seu próprio bem-estar (Ryan & Deci, 2000; Howard, Gagné, Morin, Van den Broeck, 2016).

Para a TAD (*self-determination theory*, SDT), as pessoas que tem satisfação das necessidades psicológicas básicas são capazes de modificar a percepção sobre o contexto (Ryan & Deci, 2000). Assim, para a TAD o autodeterminado tem necessariamente a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência, pertencimento e realização (Albrecht, 2015; Deci & Ryan, 2014) e essas necessidades se inter-relacionam, provocando efeitos mutuamente (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Willems, Jegers, & Hofmans, 2017).

Considerando, portanto, o modelo RDT e a TAD, propõe-se analisar o impacto da liderança transformacional na autodeterminação – por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização - na potencialização da competência adaptativa. Mais especificamente, entender o papel que a satisfação das

necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização tem na análise sobre a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

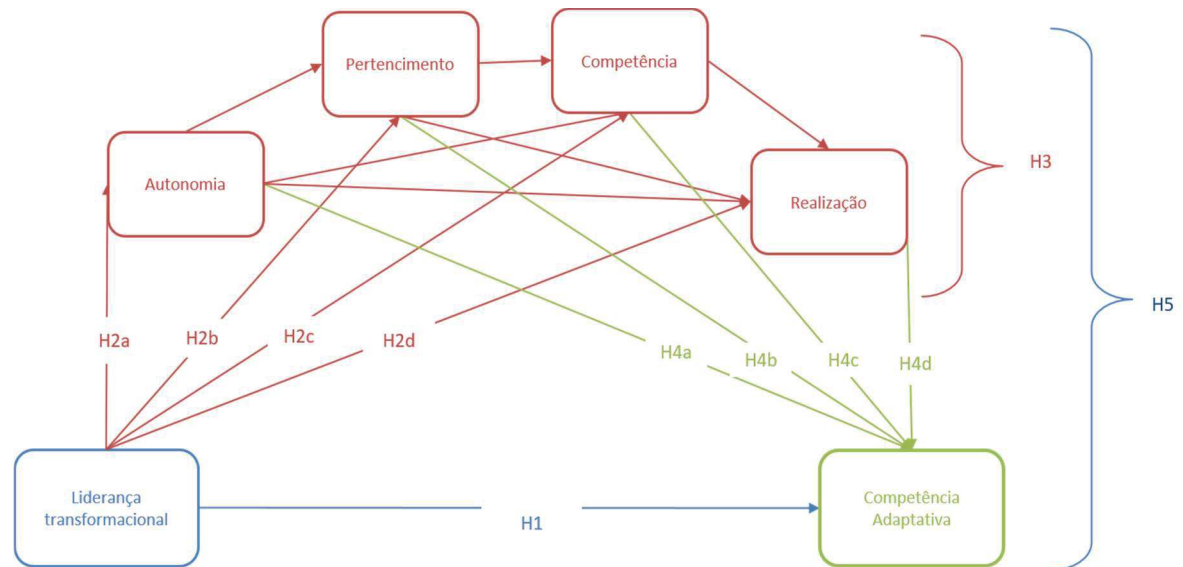


Figura 4. Modelo hipotético de pesquisa.

3.1.1 Competência Adaptativa

A competência adaptativa foi inicialmente definida por Hatano e Inagaki (1986) em seus estudos, os quais diferenciam competência adaptativa de competência rotineira. Assim é que a competência adaptativa é definida como a capacidade que o trabalhador possui de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell, Stalmeijer, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015).

A competência adaptativa é abordada a partir das dimensões *domínio específico*, *metacognitivo*, *inovação* e *autonomia*. Domínio específico refere-se ao domínio de conhecimentos e habilidades para o desempenho de atividade; metacognitivo é a capacidade de aprendizagem a partir das competências operacionalizadas; inovação é a capacidade de criar e desenvolver soluções; autonomia é a capacidade de autorregulação e confiança em sua capacidade de aplicar os seus conhecimentos e habilidades (Bohle Carbonell et al., 2014).

Destarte, a competência adaptativa se revela na atuação do trabalhador que possui domínio específico, em sua capacidade de criar e mobilizar novas competências a partir das que já domina, na atuação com inovação e com autonomia em seu trabalho (Hatano & Inagaki, 1986; Bohle Carbonell et al., 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015). Para além das dimensões

já mencionadas, a autonomia diante de demandas inaugurais e situações desconhecidas também caracteriza o comportamento do competente adaptativo (De Corte, 2013; Anthony *et al.*, 2015).

3.1.2 Liderança transformacional

Estudos recentes tem abordado, com mais frequência, a liderança em três estilos, quais sejam: o transformacional, em que o foco está no desenvolvimento de forças e virtudes do trabalhador; o transacional, em que ocorre a relação de troca entre desempenho e reconhecimento, e o *laissez-faire*, em que não há intervenção do líder no comportamento do liderado. As pesquisas mostram que liderança transformacional tem maior impactos positivos na produtividade, no compromisso e no bem-estar dos liderados, assim como sobre a motivação e o envolvimento do trabalhador em utilizar novas tecnologias e técnicas (Oliveira Maciel & Nascimento, 2010, Azadeh, Pouria & Linying, 2017; Rezvani, Khosravi & Dong, 2017).

O conceito de liderança transformacional foi proposto por Burns em 1978 com base no contexto político-social e no comportamento exitoso de grandes estadistas. Posteriormente, Bass (1985) sugere o entendimento da liderança transformacional a partir das dimensões *influência idealizada*, *motivação inspiradora*, *estimulação intelectual* e *consideração individualizada* (Hardy et al., 2010; Calaça & Vizeu, 2015). Esses autores consideram que o comportamento das dimensões da liderança transformacional é fortemente correlacionado, formando, portanto, um construto de ordem superior (Bass, 1985; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015).

Na dimensão *influência idealizada*, o líder é um modelo a ser seguido em suas ações para o liderado e adquire o respeito e a confiança junto a todos da equipe. Na *motivação inspiradora*, o líder encoraja e estimula, de forma estratégica, o alcance dos objetivos individuais dos liderados, ao mesmo tempo em que compartilha com comunicação clara as diretrizes e objetivos estratégicos da organização. Na dimensão *estímulo intelectual*, o líder é capaz de estimular, de forma estratégica, o desenvolvimento intelectual de sua equipe e estimula o desenvolvimento da criatividade, da inovação e do pensamento independente. Na *consideração individualizada*, o líder apoia integralmente o desenvolvimento contínuo dos liderados, promovendo mudanças em suas atitudes e no desempenho pessoal e profissional (Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015).

A liderança influencia o comportamento do trabalhador, podendo impulsionar ou minar sua atuação (Breevaart *et al.*, 2014). Por isso, estudiosos se dedicam a identificar o perfil do

líder que interfira positivamente nesse comportamento (Soane, Booth, Alfes, Shantz & Bentein, 2016; Moscon, 2015; Azadeh, Pouria & Linying, 2017; Rezvani, Khosravi & Dong, 2017).

O líder transformacional é capaz de incentivar, inspirar e motivar o liderado, influenciando o alcance dos objetivos organizacionais e profissionais. A liderança transformacional envolve uma interferência mútua entre líder e liderado em um ideal comum; não há polarização nessa relação (Calaça & Vizeu, 2015). No âmbito pessoal, líderes transformacionais potencializaram os recursos pessoais do liderado, como o otimismo e a autoeficácia, podendo impactar na motivação do trabalhador (MacKie, 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011, Breevaart *et al.*, 2014).

3.1.3 Teoria da autodeterminação

A teoria da autodeterminação (TAD), elaborada por Ryan e Deci (*self-determination theory*, SDT, 2000), aborda a motivação humana a partir a importância da evolução dos recursos internos para a personalidade do indivíduo e para a autorregulação comportamental. A autodeterminação é um conjunto de comportamento e habilidade relativos à capacidade de o indivíduo de, em um processo intencional, ser agente do seu bem-estar. O comportamento autodeterminado é caracterizado por ser autônomo e autorregulado em um processo de empoderamento psicológico e resulta em autorrealização (Ryan & Deci, 2000; Appel, Wendt & Argimon, 2010).

Para a TAD, a motivação será influenciada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas (Ryan & Deci, 2000). Assim a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização definem a internalização da autodeterminação (Albrecht, 2015).

A necessidade psicológica de autonomia está associada à autorregulação do trabalhador, determinando, assim, a disposição em se empenhar em tarefas e assumir papéis no ambiente de trabalho (Gagné e Deci, 2005; Ryan & Deci, 2014). A necessidade psicológica de pertencimento é a busca por bom relacionamento com os outros; seja na família ou no ambiente de trabalho, o indivíduo terá a necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser valorizado (Ryan & Deci, 2014), de sentir-se conectado, aceito e compreendido pelo seu grupo (Albrecht, 2015).

A necessidade psicológica de competência é relacionada ao desejo do trabalhador de se sentir eficiente, capaz de solucionar desafios, de completar seu trabalho com padrões

satisfatórios e se sentir confiante sobre como atua no seu trabalho. A TAD compreende que o indivíduo que sente satisfeita a sua necessidade psicológica de competência tem mais confiança em seus recursos internos para executar tarefas (Ryan & Deci, 2014). A satisfação da necessidade psicológica de competência está relacionada à alta adaptabilidade ao contexto e à constante busca por aprendizagem e pelo desenvolvimento cognitivo (Ryan & Deci, 2014). Por outro lado, pessoas que não estão satisfeitas com sua competência frente às demandas do trabalho se sentem menos autodeterminadas (Torres & Sidorova, 2015).

Albrecht (2015), a partir dos estudos de Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock e Randall (2005), aborda em seus estudos empíricos a necessidade psicológica de realização para a melhor compreensão da autodeterminação. A realização está baseada na autoestima, no sucesso profissional por meio da capacidade plena de suas competências e em uma vida de significado e propósito pessoal.

3.1.4 Liderança transformacional e competência adaptativa

A competência adaptativa é considerada um recurso pessoal do trabalhador, que pode alterar os resultados frente às demandas do mundo do trabalho. O competente adaptativo quando confronta com situações inaugurais tem maior capacidade de trazer resultados efetivos, inovadores, e é capaz de desenvolver novas competências (Bohle Carbonell *et al.*, 2014; Anthony, Hunter & Hunter, 2015).

A atuação do líder transformacional afeta positivamente o comprometimento organizacional (Moscon, 2015); gera impactos positivos na produtividade, no compromisso, no bem-estar dos liderados (Oliveira Maciel & Nascimento, 2013); altera o desempenho do trabalhador frente às demandas da organização (Soane *et al.*, 2018) e inspira e estimula intelectualmente os liderados (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016; Hardy *et al.*, 2010).

O líder, considerado como um recurso do trabalho, assume papel fundamental de representante da organização e de influência no comportamento do trabalhador. As habilidades pessoais do líder transformacional estimulam a inovação e o enfrentamento mais eficientes em situações inaugurais. A competência adaptativa dependerá do contexto organizacional e da confiança estabelecida com o líder. Entende-se, portanto, que liderança transformacional influenciará positivamente a competência adaptativa do trabalhador.

Hipótese 1: liderança transformacional está associada positivamente à competência adaptativa.

3.1.5 Liderança transformacional e autodeterminação

O líder transformacional tem a capacidade de gerir seus liderados com foco na potencialização das forças e virtudes (Bass, 1999), é capaz de inspirar constantemente (Breevaart *et al.*, 2014) e impulsiona o otimismo dos liderados, potencializando positivamente o comprometimento organizacional e o contrato com os trabalhos (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Assim é que a liderança transformacional pode ter efeito positivo na autoliderança (Breevaart *et al.*, 2016) e no sentimento de autorregulação emocional (Kuonath, Specht, Kühnel, Pachler & Frey, 2017).

Nos estudos, o líder transformacional tem sido relacionado a impactos positivos no compromisso do trabalhador com a organização (Oliveira Maciel & Nascimento, 2010; Moscon, 2013). As habilidades emocionais e políticas do líder transformacional influenciam significativamente no maior envolvimento com o trabalho e aumenta o seu bem-estar (Mencl, Wefald, & Van Ittersum, 2016).

Os líderes com perfil transformacional influenciam os trabalhadores, potencializando a autoeficácia (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011, Breevaart *et al.*, 2014). A liderança transformacional pode gerar sentimento de empoderamento e a satisfação de necessidades psicológicas de competência (Debusscher, Hofmans, & De Fruyt, 2017b), impulsionando o trabalhador em acreditar na sua capacidade (Soane, Booth, Alfes, Shantz & Bailey, 2018).

A liderança transformacional pode gerar no trabalhador a satisfação com seus objetivos profissionais e promover o desenvolvimento contínuo (Mühlberge & Traut-Mattausch, 2015). Liderança transformacional gera maior confiança do trabalhador na organização e aumenta a identificação do trabalhador com o trabalho (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016). O líder transformacional encoraja o liderado com *feedback*, apoio e treinamento (Ratiu, David, & Baban, 2017). Pessoas satisfeitas quanto à necessidade de realização estão ativamente à procura de desafios, de modo que utilizam plenamente suas capacidades e habilidades com foco no sucesso (Albrecht, 2015).

Se por um lado ambientes organizacionais de incertezas podem gerar comportamento contraproducente (Van den Broeck *et al.*, 2015), por outro, quando o ambiente proporciona apoio do gestor e maior percepção de justiça, a autodeterminação do trabalhador é potencializada (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015).

A liderança transformacional influencia no significado do trabalho e no comportamento do trabalhador. Assim líder transformacional tem papel significativo no alcance da realização profissional, sua atuação é caracterizada pela influência, pela motivação e estimulação o trabalhador. É possível inferir que esse líder provocará maior satisfação das necessidades psicológicas do trabalhador potencializando sua autodeterminação.

Hipótese 2a: liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de autonomia.

Hipótese 2b: liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de pertencimento.

Hipótese 2c: liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de competência.

Hipótese 2d: liderança transformacional está positivamente relacionada à satisfação da necessidade psicológica de realização.

Para a TAD, a relação entre a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência, pertencimento e realização é que define a internalização da autodeterminação. A satisfação dessas necessidades provoca efeitos mútuos (Deci & Ryan, 2014; Albrecht, 2015).

Hipótese 3: Satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização estão associadas positivamente.

3.1.7 Competência adaptativa e autodeterminação

O trabalhador autodeterminado é capaz de observar as demandas por competência e por adaptação como um desafio que pode impulsionar melhor desempenho (Albrecht, 2015). Considerada um recurso pessoal do trabalhador, a autodeterminação pode intervir em cenários de altas demandas, diminuindo o impacto sobre o trabalhador e aumentando os resultados organizacionais (Albrecht, 2015; Howard *et al.*, 2016; Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Willems, Jegers, & Hofmans, 2017).

A TAD compreende que o indivíduo que sente satisfeita a sua necessidade de competência tem mais confiança em seus recursos internos para executar tarefas (Ryan & Deci, 2001; Deci & Ryan, 2014). Ao mesmo tempo pesquisadores alcançam o entendimento de que o trabalhador tem maior predisposição ao desenvolvimento em ambiente que tenha demandas

desafiadoras (Albrecht, 2015) e tende a promover mais resultados positivos para a organização (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016).

Pessoas que têm satisfeitas as suas necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização são propensas ao desenvolvimento (Albrecht, 2015) e estão em constante busca por adaptar-se ao contexto, pelo aprendizado e pelo desenvolvimento cognitivo (Ryan & Deci, 2014).

O trabalhador que apresenta alto nível de autodeterminação está ativamente à procura de desafios e utiliza sua capacidade cognitiva e suas habilidades para obter sucesso profissional (Albrecht, 2015) e para promover resultados positivos para a organização (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016).

Assim, a inovação está associada positivamente à autonomia, ao encorajamento e ao apoio do líder para a aplicação de novas ideias no ambiente de trabalho (Vlad Dediú, Stavroula Leka, & Aditya Jain, 2018). Pessoas autodeterminadas se envolvem mais em processos de inovação e tem maior confiança em utilizar novos sistemas e tecnologias (Rezvani, Khosravi, & Dong, 2017).

Quando o indivíduo é confrontado com altas demandas de trabalho, para que os efeitos não sejam danosos e para que haja o bem-estar e o engajamento, ele necessita ter atendidas as suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, pertencimento, competência e de realização (Bakker, 2014; Albrecht, 2015).

Desse modo, entende-se que a autodeterminação interfere no comportamento do indivíduo e na mobilização de sua capacidade frente às demandas organizacionais e ao contexto organizacional. O trabalhador autodeterminado poderá perceber, assim, os recursos do trabalho de maneira mais autônoma que o trabalhador que não está autodeterminado.

Hipótese 4a: satisfação da necessidade psicológica de autonomia está associada positivamente à competência adaptativa.

Hipótese 4b: satisfação da necessidade psicológica de pertencimento está associada positivamente à competência adaptativa.

Hipótese 4c: satisfação da necessidade psicológica de competência está associada positivamente à competência adaptativa.

Hipótese 4d: satisfação da necessidade psicológica de realização está associada positivamente à competência adaptativa.

3.1.8 O papel mediador da autodeterminação

O trabalhador autodeterminado é capaz de avaliar as demandas e o contexto do trabalho a partir do domínio de sua capacidade psicológica e cognitiva. Assim, o trabalhador encontra em si a relação de causalidade com o seu próprio bem-estar, em um comportamento intencional de empoderamento (Ryan & Deci, 2001; Deci & Ryan, 2014).

A autodeterminação altera a relação das demandas do trabalho e o alcance dos resultados (Howard *et al.*, 2016), em especial, modifica a relação entre liderança transformacional e o funcionamento ideal do trabalho (Fernet *et al.*, 2015). Ao sentir atendida essas necessidades psicológicas básicas, o indivíduo estará autodeterminado, terá maior capacidade de lidar com as demandas do trabalho e o efeito dos recursos do trabalho diminuirá na percepção do trabalhador (Chianara & Bentein, 2016).

Assim, trabalhadores autodeterminados lideram melhor com o contexto e as demandas organizacionais; dessa forma, a liderança poderá não impactar tão fortemente no comportamento e na disponibilidade em inovar em situações novas do trabalhador. Inferi-se, portanto, que a satisfação das necessidades psicológicas assume o papel de mediador na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Hipótese 5: a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização.

Conforme o modelo hipotético criado a partir do referencial teórico, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a liderança transformacional, como um recurso do trabalho, e a competência adaptativa, como um recurso pessoal, ao mesmo tempo em que pretende identificar o poder mediacional da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização nessa relação.

Para além disso, pretende-se analisar até que ponto a liderança transformacional e a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização estão associadas à competência adaptativa. Neste estudo, conforme a TAD, a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização serão analisadas individualmente, considerando também as suas inter-relações.

3.2 Método

3.2.1 Procedimentos e participantes

Para a realização deste estudo, foram seguidos todos os procedimentos éticos. A pesquisa foi aprovada junto ao Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás antes do início da coleta (CAAE 62214416.0.0000.0037, parecer nº 1.873.407).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro a fevereiro de 2017. Com critério de conveniência, o participante foi convidado a responder ao estudo por e-mail e redes sociais. Para acessar um número maior e mais heterogêneo de participantes, foi utilizada a técnica “bola de neve”. O participante era direcionado ao formulário *online* somente após a confirmação de leitura e aceite do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), de acordo com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde), sendo antes informado que poderia desistir de participar a qualquer momento da pesquisa.

Foram convidados trabalhadores brasileiros maiores de idade em efetivo exercício de alguma atividade laboral. Como a pesquisa foi realizada por meio de formulário eletrônico, não houve formulários inválidos ou com dados faltosos nas escalas; ficaram abertos apenas os dados socioeconômicos; assim, dos 391 formulários recebidos, oito formulários foram excluídos porque os participantes não haviam respondido a todas as informações socioeconômicas exigidas. Para este estudo, foram considerados 383 participantes.

A coleta, realizada em formulário *online*, possibilitou participação de vários estados brasileiros. A maioria dos participantes declarou ser do estado de Goiás (69,2%), do gênero feminino (57,4%), estado civil casado/a (61,1%), de escolaridade especialista (35,8%), atuação na área administrativa (38,1%), no setor público (60,8%) e não exerciam cargo de liderança no momento da coleta (57,2%).

3.2.2 Medidas

Inventário de Competência Adaptativa (ICA)

A competência adaptativa foi medida por meio do ICA (Godoy & Mendonça, submetido) com 4 dimensões e 14 itens, avaliados em uma escala *likert* de 5 pontos, de *discordo totalmente* (1) e *concordo totalmente* (5). Para este estudo, utilizou-se a dimensão de ordem superior que inclui todos os itens do ICA. São exemplos de itens: “Sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino”; “Demonstro que estou disposto(a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades”; “Sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas”; e “Tenho

confiança em minha competência para desenvolver minhas atividades”). Foram obtidos, neste estudo, bons índices de ajustes ($\chi^2/\text{gl} = 2.94$; GFI= .93; CFI = .94; RMSEA = .07) e Alfa de Cronbach das dimensões *domínio específico* foi .79; *metacognitivo*, .79; *inovação*, .70; e para *competência adaptativa*, .90.

Inventário de autodeterminação (InAD)

A autodeterminação foi medida por meio do InAD com 4 dimensões e 12 itens desenvolvido por Albrecht (2015) e validado no Brasil com trabalhadores brasileiros (Godoy & Mendonça, manuscrito em fase de finalização). As dimensões do InAD são necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. O InAD foi avaliado em uma escala *likert* de 5 pontos que variou de *nada satisfeito* (1) a *totalmente satisfeito* (5). Exemplos de itens: “Sua necessidade de alcançar algo importante através de seu trabalho”; “Sua necessidade por um sentimento de conexão com as pessoas com as quais trabalha”; “Sua necessidade por um sentimento de controle sobre como você faz seu trabalho”; “Sua necessidade de se sentir competente no trabalho”. Neste estudo, o InAD obteve bons índices de ajustes na estrutura proposta ($\chi^2/\text{gl} = 2,66$; GFI = .93; CFI = .98; RMSEA = .06). O Alfa de Cronbach das dimensões necessidade psicológica de *autonomia* foi .86; de *pertencimento*, .87; de *competência*, .92; de *realização*, .87; e para *autodeterminação*, .93.

Inventário de liderança transformacional (ILiT)

A liderança transformacional foi medida por meio da versão adaptada por Moscon (2015) do inventário desenvolvido por Bass e Avolio (1992) para avaliação do líder pelo liderado. O ILiT tem 4 dimensões e 12 itens de liderança transformacional, avaliados em uma escala *likert* de 5 pontos que variou de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5). O ILiT tem por objetivo mensurar a percepção do liderado acerca do estilo do gestor. Exemplos de itens: “Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato”; “Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho”; “O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes”; “Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados. A análise confirmatória da mediada apresentou bons índices de ajustes ($\chi^2/\text{gl} = 2,73$; GFI = .94; CFI = .72; RMSEA = .07) e Alfa de Cronbach de .96.

Questionário sociodemográfico

A idade foi declarada em número de anos. Gêneros: 1 para feminino e 2 para masculino. Anos de trabalho: 1 para menos de 1 ano de trabalho; 2 para entre 1 ano e 5 anos; 3 para entre 6 anos e 10 anos; 4 para entre 11 anos e 20 anos de trabalho; e 5 para mais de 20 anos de trabalho.

3.3 Resultados

3.3.1 Modelo de medida

As análises estatísticas dos dados coletados junto aos trabalhadores brasileiros foram realizadas com a utilização do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Considerando que a coleta de dados foi feita por meio de autorrelato e corte transversal, realizou-se a análise da variância comum entre os construtos, conforme sugere Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003). Foi testado o modelo com as 6 variáveis propostas no modelo inicial e um modelo alternativo com 3 variáveis.

Para a análise global do modelo, foram considerados os seguintes indicadores: - χ^2/gf – qui-quadrado em relação ao grau de liberdade (Watkins, 1989); GFI – *goodness of fit index* (MacDonald & Ho, 2002); CFI – *Comparative fit index* (Bentler, 1988); e RMSEA – *root mean square error of approximation* (Browne & Cudeck, 1993). O modelo será considerado adequado para $\chi^2/gf \leq 3$; $GFI \geq .90$; $CFI \geq .90$; $RMSEA \leq .10$ (Kline, 1994; Browne & Cudeck, 1993).

Para fim de análise, neste estudo, liderança transformacional e competência adaptativa foram consideradas na dimensão de ordem superior e autodeterminação nas dimensões necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização

O modelo hipotético com 6 fatores (competência adaptativa, necessidade psicológica de autonomia, de pertencimento, de competência, de realização e liderança transformacional) foi comparado com o modelo alternativo de 3 fatores (competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional). O modelo de 6 fatores ajustou melhor os dados ($\chi^2_{643} = 1251.66$; $\chi^2/gf = 1.95$; $GFI = .92$; $CFI = .94$; $RMSEA = .05$) do que o de 3 fatores ($\chi^2_{665} = 2463.45$; $\chi^2/gf = 3.70$; $GFI = .74$; $CFI = .83$; $RMSEA = .08$). A análise mostrou que os construtos são diferentes e o viés do método não representa uma ameaça para os resultados (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Não foi necessária a retirada de itens para as análises.

3.3.2 Estatística descritiva

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva com média, desvio padrão e a correlação de *Pearson* entre as variáveis controle *idade, gênero e tempo de trabalho*; e variáveis latentes *liderança transformacional; necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização; autodeterminação geral e competência adaptativa*. Todas as variáveis latentes estão associadas positivamente e com significância ($p \leq .01$)

Tabela 6. Estatísticas descritivas, média, desvio padrão e correlação de *Pearson*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	37.17	10.01	-							
2. Gênero	1.43	.50	.06	-						
3. Tempo de trabalho	3.56	1.16	.68**	.08	-					
4. Liderança transformacional	3.21	1.02	-.13*	-.07	-.18**	-				
5. Autonomia	3.45	.97	-.10	.06	-.08	.28**	-			
6. Pertencimento	3.46	.90	-.11*	-.07	-.16**	.38**	.48**	-		
7. Competência	3.79	.96	-.05	.06	-.03	.24**	.69**	.55**	-	
8. Realização	3.50	.92	-.05	.01	-.07	.34**	.64**	.50**	.72**	-
9. Competência adaptativa	4.20	.54	.11*	-.07	.09	.14**	.26**	.29**	.35**	.33**

*** $p \leq .001$, ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

3.3.3 Teste das hipóteses

Para testar as hipóteses de mediação, foi realizada um conjunto de regressão no *software PROCESS* de Hayes (2013). O *PROCESS* é uma extensão do SPSS e possibilita analisar as correlações para verificar o poder mediacional na relação entre variáveis independentes e dependentes.

Neste estudo, a análise foi realizada utilizando-se o modelo 6 com 4 mediadores (Hayes, 2013), em que liderança transformacional é a variável independente, competência adaptativa é a variável dependente e os 4 mediadores são necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. As regressões testaram cada percurso conforme está representado. O efeito do viés corrigido usou o intervalo de confiança (CI) de 95% e a amostras para o viés corrigido foi de 5.000.

A hipótese 1 previu que liderança transformacional está associada positivamente à competência adaptativa. Como se observa na Tabela 7, depois de controladas as variáveis idade, gênero e tempo de trabalho, o resultado das análises realizadas no *PROCESS* suporta a hipótese 1 confirmando que a liderança transformacional está associada positivamente à competência adaptativa ($b = .09$, $t_{(374)} = 3.14$, $p \leq .05$).

Liderança transformacional está positivamente associada ainda com a necessidade de autonomia ($b = .27$, $t_{(378)} = 5.63$, $p \leq .001$), de pertencimento ($b = .21$, $t_{(377)} = 5.28$, $p \leq .001$) e

de realização ($b = .12$, $t_{(376)} = 3.52$, $p \leq .001$). Esse resultado suporta, respectivamente, as hipóteses 2a, 2b e 2d.

A hipótese 3 previa a inter-relação entre as necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Os resultados confirmaram relação positiva entre autonomia e pertencimento ($b = .38$, $t_{(377)} = 9.23$, $p \leq .001$), autonomia e competência ($b = .55$, $t_{(376)} = 13.69$, $p \leq .001$), autonomia e realização ($b = .23$, $t_{(375)} = 5.12$, $p \leq .001$), pertencimento e competência ($b = .32$, $t_{(376)} = 7.21$, $p \leq .001$), pertencimento e realização ($b = .07$, $t_{(375)} = 1.70$, $p \leq .01$) e entre competência e realização ($b = .46$, $t_{(375)} = 9.74$, $p \leq .001$).

Foi analisada a relação entre a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização e competência adaptativa. Os resultados confirmam que satisfação da necessidade psicológica de pertencimento está associada positivamente à competência adaptativa ($b = .07$, $t_{(374)} = 2.03$, $p \leq .05$); satisfação da necessidade psicológica de competência está associada positivamente à competência adaptativa ($b = .11$, $t_{(374)} = 2.43$, $p \leq .05$) e que satisfação da necessidade psicológica de realização está associada positivamente à competência adaptativa ($b = .09$, $t_{(374)} = 2.01$, $p \leq .05$). Esses resultados confirmam as hipóteses 4b, 4c e 4d, respectivamente.

Em relação à hipótese 5, foi previsto que a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela satisfação das necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. Assim, a mediação quádrupla do modelo hipotético proposto a partir do referencial teórico foi confirmada. Após a inserção dos 4 mediadores na análise, a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa deixa de ser significativa ($b = .01$, $t_{(374)} = .44$, $p = .663$) e o poder de explicação do modelo aumenta de $R^2 = .04$ para $R^2 = .17$ ($\Delta R^2 = .13$). A diferença do poder explicativo do modelo quando são inseridos os mediadores (autonomia, pertencimento, competência e realização) aumenta em 13%. Assim é que o modelo proposto se confirma visto que o poder de explicação aumenta ao mesmo tempo que o efeito diminui no modelo de mediação.

Tabela 7 - Efeitos diretos e indiretos de Liderança transformacional e Competência Adaptativa

	Autonomia			Pertencimento			Competência			Realização			Competência adaptativa		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p
Idade	-.01	-1,17	.242	.00	.47	.637	.00	-.12	.904	.00	.80	.424	.01	1.75	.081
Gênero	.15	1.60	.111	-.13	-1.69	.092	.09	1.38	.166	-.03	-.45	.652	-.09	-1.66	.097
Tempo de trabalho	.02	.31	.757	-.07	-1.58	.115	.05	1.20	.232	.65	-.54	.588	.03	.84	.399
Liderança transformacional (efeito direto)	.27	5.63	.000	.21	5.28	.000	.00	-.35	.729	.12	3.52	.000	.09	3.14	.002
Autonomia				.38	9.23	.000	.55	13.69	.000	.23	5.12	.000	.00	-.16	.876
Pertencimento							.32	7.21	.000	.07	1.70	.090	.07	2.03	.044
Competência										.46	9.74	.000	.11	2.43	.016
Realização													.09	2.01	.045
Liderança transformacional (efeito indireto)													.01	.44	.663

*** $p \leq 0.001$ ** $p \leq 0.05$ * $p \leq 0.01$

Tabela 8 - Efeito dos mediadores na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa

	Efeito indireto	Bootstrapping BC 95% CI	
		Low	High
Total	.13	.09	.21
Ind. 1 Liderança transformacional → Autonomia → Competência adaptativa	.00	-.05	.04
Ind. 2 Liderança transformacional → Autonomia → Pertencimento → Competência adaptativa	.01	.00	.03
Ind. 3 Liderança transformacional → Autonomia → Competência → Competência adaptativa	.03	.01	.06
Ind. 4 Liderança transformacional → Autonomia → Realização → Competência adaptativa	.01	.00	.02
Ind. 5 Liderança transformacional → Autonomia → Pertencimento → Competência → Competência adaptativa	.01	.00	.01
Ind. 6 Liderança transformacional → Autonomia → Pertencimento → Realização → Competência adaptativa	.00	.00	.00
Ind. 7 Liderança transformacional → Autonomia → Competência → Realização → Competência adaptativa	.01	.00	.02
Ind. 8 Liderança transformacional → Autonomia → Pertencimento → Competência → Realização → Competência adaptativa	.00	.00	.01
Ind.9 Liderança transformacional → Pertencimento → Competência adaptativa	.03	.00	.06
Ind.10 Liderança transformacional → Pertencimento → Competência → Competência adaptativa	.01	.00	.03
Ind.11 Liderança transformacional → Pertencimento → Realização → Competência adaptativa	.00	.00	.01
Ind.12 Liderança transformacional → Pertencimento → Competência → Realização → Competência adaptativa	.00	.00	.01
Ind.13 Liderança transformacional → Pertencimento → Competência adaptativa	.00	-.02	.01
Ind.14 Liderança transformacional → Pertencimento → Realização → Competência adaptativa	.00	-.01	.00
Ind.15 Liderança transformacional → Realização → Competência adaptativa	.02	.00	.04

3.4 Discussão geral

Esta pesquisa analisou como a liderança transformacional pode estar relacionada à competência adaptativa e à autodeterminação. Em especial, o estudo insere a análise do poder de mediação da autodeterminação, por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

A pesquisa avança na investigação sobre o poder de explicação dos recursos pessoais no modelo RDT (Bakker, 2014). Para além disso, contribui para o entendimento dos antecedentes da competência adaptativa e inova ao apresentar a mediação quádrupla com análises estatísticas robustas, detalhadas, as quais consubstanciam as teorias e os resultados aqui alcançados.

O estudo identificou a influência positiva do recurso do trabalho, a liderança transformacional, nos recursos pessoais, quais sejam, na autodeterminação e na competência adaptativa. Em uma primeira via de análise, com base no modelo de Recursos e Demandas do Trabalhador (*JD-R*, Bakker & Demerouti, 2001) e na Teoria da Autodeterminação (*self-determination, SDT*, Ryan, & Deci, 2000), os resultados evidenciaram que o líder transformacional influencia positivamente a competência adaptativa e a satisfação das necessidades psicológicas básicas do trabalhador.

Trabalhadores autodeterminados por meio da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização geram impactos positivos na competência adaptativa. Assim é que este estudo testou e evidenciou o poder mediacional da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Líderes com perfil transformacional influenciam a competência adaptativa do trabalhador e estimulam a autodeterminação. Não sendo possível desassociar o ambiente organizacional das constantes mudanças; ao trabalhador, é essencial ter a capacidade de desenvolver novos conhecimentos e habilidades a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas.

A autodeterminação foi analisada com expansão conceitual realizada por Albrecht (2015), que insere a quarta dimensão, qual seja, a realização. Assim é que neste estudo, a autodeterminação foi analisada e evidenciada a partir do atendimento da satisfação do trabalhador das suas necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização.

Neste estudo, os pressupostos teóricos são confirmados a partir das evidências de que líderes transformacionais influenciam a autodeterminação do trabalhador. Em especial, percebe-se maior impacto da liderança transformacional na satisfação da necessidade de autonomia, de pertencimento e de realização. Dessa forma, clarifica-se melhor a atuação do líder transformacional sobre a autodeterminação.

O líder transformacional tem grande impacto no sentimento do trabalhador de sentir-se autônomo e pertencente a um grupo, reconhecendo bons relacionamentos e sentindo-se valorizado e integrado ao ambiente de trabalho. A liderança transformacional impacta a percepção do trabalhador sobre sua carreira e sua realização profissional, estimula a procura por novos desafios e a utilização plena de seus conhecimentos e suas habilidades.

Ao encontro dos resultados encontrados nesta pesquisa, estudos recentes apontam que o líder transformacional potencializa a autorregulação emocional do trabalhador, gerando nele: maior confiança em atuar com iniciativa (Kuonath, Specht, Kühnel, Pachler & Frey, 2017); maior envolvimento com o trabalho (Mencl, Wefald, & Van Ittersum, 2016); mais autoeficácia e otimismo (Breevaart *et al.*, 2014).

Portanto, neste estudo, foi possível evidenciar que a liderança transformacional e a autodeterminação são antecedentes da competência adaptativa. Ainda nesse sentido, a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa é mediada pela satisfação das necessidades de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização.

3.5 Implicações práticas

Os resultados obtidos nesta pesquisa avançam nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações e a importância dos antecedentes da competência adaptativa. Para além disso, contribui com o modelo RDT e com a TAD. O papel do líder transformacional e da

autodeterminação evidencia a importância dos recursos organizacionais e pessoais para o reconhecimento das competências no trabalho.

Os resultados desta pesquisa chamam a atenção para a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam ambientes organizacionais propícios à inovação e à adaptabilidade, ao desenvolvimento de líderes transformacionais e à promoção da autodeterminação do trabalhador.

Este estudo identifica a importância da autodeterminação no processo entre liderança transformacional e competência adaptativa. Assim, as políticas de gestão de pessoas devem promover a autodeterminação por meio do desenvolvimento do potencial humano integral e do autoconhecimento.

Os processos de gestão de pessoas poderão promover o recrutamento e a seleção, o desenvolvimento de pessoal e a avaliação de desempenho. Os diretores de gestão de pessoas devem ater-se para os recursos pessoais do trabalhador nestes processos, migrando o foco para as competências comportamentais e para as suas necessidades psicológicas. Deve ser considerado a interferência que o líder tem para mobilizar esses recursos pessoais, tornando-o uma variável dos processos de gestão de pessoas.

3.6 Considerações finais e recomendações

Esta pesquisa permitiu progredir nos estudos sobre a liderança transformacional, a autodeterminação e a competência adaptativa. O estudo abordou a autodeterminação a partir da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização.

Como limitações deste estudo, é necessário considerar que a pesquisa empírica foi realizada por meio de autorrelato, sem o controle e a confirmação da veracidade informada pelo trabalhador. Há, nesse caso, que se considerar a desejabilidade social por autodeterminação e por competência adaptativa. Deve-se considerar também como limitação as questões culturais, econômicas e situacionais que podem interferir na avaliação do participante. Para além disso, esta foi uma pesquisa de corte transversal; não houve controle temporal e nem processo de intervenção, e as declarações realizadas pelos trabalhadores que participaram foram com relação à percepção de si mesmos e dos seus líderes.

As análises realizadas neste modelo proposto são inaugurais. Assim, é possível entender que, em pesquisas futuras, é importante testar novamente o modelo proposto, assim como estudos longitudinais e a inserção de outras variáveis. Por exemplo: pesquisas que relacionem outros antecedentes e insiram os consequentes da competência adaptativa; e a inserção de outros mediadores na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

4. Artigo 4. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional.

Resumo: O modelo de recursos e demanda do trabalho (RDT) e a teoria da autodeterminação são as bases teóricas para o entendimento da relação estabelecida entre competência adaptativa e autodeterminação, como recursos pessoais, e a liderança transformacional, como um recurso do trabalho. Para entender a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa, foi realizada pesquisa empírica com 136 trabalhadores brasileiros em duas coletas com interstício de 7 meses. Os dados coletados foram analisados no *software* SPSS; a análise fatorial confirmatória (AFC) realizada no Amos confirmou a estrutura do modelo proposto e todos os instrumentos obtiveram bons índices de ajuste. Para a análise das hipóteses, foi realizada regressões múltiplas no *PROCESS* a partir do modelo de Hayes (2013). As análises confirmaram o poder de influência da liderança transformacional na competência adaptativa e na autodeterminação. Este estudo avança na teoria da autodeterminação ao evidenciar o efeito positivo da satisfação das necessidades psicológicas básicas na competência adaptativa, ao mesmo tempo em que evidencia o poder mediacional da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Palavras-chave: competência adaptativa; liderança transformacional; autodeterminação; mediação.

Adaptive competence: a study on the influence of self-determination and transformational leadership

Abstract: The model of job demands-resources (JD-R) and the theory of self-determination are the theoretical bases for the understanding of the established relationship between adaptive competence and self-determination, as personal resources, and transformational leadership, as a resource of work. In order to understand the influence of self-determination and transformational leadership on adaptive competence, empirical research was conducted with 136 Brazilian workers in two collections with an interstice of 7 months. The collected data were analyzed in the SPSS software; the confirmatory factorial analysis (CFA) in the Amos confirmed the structure of the proposed model and all the instruments obtained good indexes of adjustment. For the analysis of the hypotheses, multiple regressions were performed in the *PROCESS* from the Hayes' model (2013). The analyzes confirmed the power of influence of transformational leadership in adaptive competence and self-determination. This study advances in the theory of self-determination by highlighting the positive effect of satisfying basic psychological needs on adaptive competence, while at the same time demonstrating the mediational power of self-determination in the relationship between transformational leadership and adaptive competence.

Key-word: adaptive competence; self-determination theory; transformational leadership; mediation.

4.1 Introdução

A competência do trabalhador e os fatores que podem impactar sua capacidade de adaptabilidade e melhor resultados têm sido tema frequente em estudos empíricos. Por ser um comportamento, a competência adaptativa será influenciada por antecedentes contextuais e pessoais. Neste estudo, será estudado, em especial, o efeito da liderança transformacional e da autodeterminação no comportamento frente a situações inaugurais e a provocação de novas competências. O modelo de recursos e demandas do trabalho (RDT) desenvolvido por Bakker e Demerott (2001) será a base teórica para entender as relações entre competência adaptativa e seus possíveis antecedentes, quais sejam, liderança transformacional e autodeterminação.

No modelo RDT, os recursos de trabalho referem-se a aspectos físicos, psicológicos e sociais que auxiliam no alcance dos objetivos relacionados com o trabalho; as demandas do trabalho são aspectos do trabalho que exigem certos custos físicos e/ou psicológicos. A disponibilidade de recursos do trabalho pode reduzir o impacto gerado pelas exigências de trabalho e os custos associados de natureza fisiológica e psicológica (Schaufeli, Dijkstra & Vazquez, 2013).

Os estudos empíricos têm demonstrado que os recursos pessoais também assumem um papel essencial no modelo RDT. O trabalhador que detém recursos pessoais elevados é caracterizado pela sua tenacidade e persistência. Quando diante de novos desafios, o otimismo e a motivação impulsionam a sua dedicação ao trabalho com uma visão de futuro (Bakker, 2014).

Para este trabalho, será realizada análise do poder e do efeito que a liderança transformacional e a autodeterminação têm sobre a competência adaptativa. Para além disso, também será observado o poder mediacional da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. Neste trabalho, a autodeterminação será analisada a partir da interdependência da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização.

Neste estudo, será realizada a coleta de dados em dois momentos. Os antecedentes, liderança transformacional e autodeterminação serão considerados para análise na primeira coleta de dados, e a competência adaptativa será com os mesmos participantes em um segundo momento da coleta de dados (figura 5). Essa estratégia de análise permitirá maior confiabilidade

dos dados, considerando a influência dos antecedentes na variável dependente ao longo de tempo.

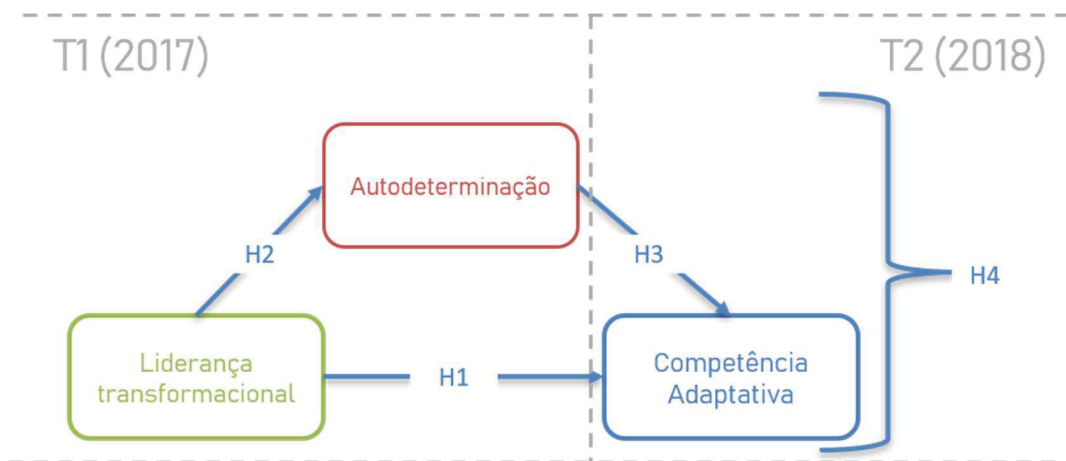


Figura 5. Modelo hipotético de pesquisa.

4.1.1 Competência adaptativa

Competência adaptativa é conceituada como a capacidade de o trabalhador desenvolver novos conhecimentos e habilidade a partir dos que já domina, obtendo resultados eficientes com alta performance em situações novas e desconhecidas (Godoy & Mendonça, submetido).

A competência adaptativa é melhor compreendida a partir das dimensões *domínio específico*, *metacognitivo*, *inovação* e *autonomia*. Domínio específico refere-se ao conhecimento e habilidade sobre uma atividade ou o como fazer algo. A dimensão metacognitivo é a capacidade de aprender a partir das competências já dominadas em situações inaugurais, tornando-se fluente em uma nova capacidade. A inovação é a capacidade de criar novas técnicas e seguir caminhos mais eficientes. A autonomia é a percepção de si mesmo a partir da confiança em seu desempenho diante de novas demandas, tendo certeza da sua capacidade (Bohle Carbonell *et al.*, 2014; De Corte, 2013).

Para Hatano e Inagaki (1986), a competência adaptativa distingue-se da competência rotineira no momento em que o indivíduo se comporta diante de momentos em que as demandas o desafiam, inovando e criando, a partir da sua ação, novos conhecimentos e habilidades, que passam a ser parte do seu rol de competências. O competente adaptativo age em situações nas quais ele já tem o domínio, em ações responsáveis de sua atuação, com resultados eficientes e com a expansão de suas competências (Bohle Carbonell *et al.*, 2014).

4.1.2 Liderança transformacional

Liderança transformacional foi primeiramente conceituada por Burns em 1978, inspirado pelo contexto político-social da época e no comportamento de grandes estadistas. O autor discutiu o desenvolvimento moral com fator central da liderança transformacional em detrimento do utilitarismo, até então arraigado na relação entre líder e liderado. Para Burns (1978), a liderança transformacional ocorre quando há um envolvimento dos líderes e seus seguidores em um nível elevado de motivação e moralidade (Calaça & Vizeu, 2015).

Burns (1978) propunha abordar a liderança como um fenômeno dual com aproximação entre líder e liderado e a responsabilização do líder pela criação de novos líderes. Assim, o líder transformacional, para além da gestão focada nos resultados das atividades rotineiras, tem como atribuição o reconhecimento do potencial dos liderados, perspectivas e o incentivo à autonomia na tomada de decisão (Calaça & Vizeu, 2015).

A liderança transformacional é compreendida a partir das dimensões *carisma* ou *influência idealizada*, *motivação inspiradora*, *estimulação intelectual* e *consideração individualizada*. O líder tem influência idealizada quando ele é considerado um modelo e desperta admiração, respeito e confiança no liderado. Com a motivação inspiradora, o líder mobiliza, por meio de símbolos e emoção, o liderado a encontrar significado na sua carreira e a agir para alcançar os resultados para a organização. Estimulação intelectual é o incentivo do líder ao liderado para que ele repense a sua vida e a sua carreira, ao mesmo tempo em que estimula novas idéias no ambiente de trabalho. A consideração individualizada é o suporte e a atenção do líder ao liderado, entendendo a complexidade e a individualidade de cada trabalhador (Bass, 1999; Moscon, 2015; MacKie, 2014).

4.1.3 Teoria da autodeterminação

A autodeterminação (*self-determination theory*) foi primeiramente estudada como teoria por Ryan e Deci em 1981. Para esses autores, a autodeterminação é um tipo de motivação intrínseca que considera o lócus de controle intencional de empoderamento do indivíduo no controle de seus sentimentos e ações.

Para a teoria da autodeterminação, os indivíduos podem ser influenciados pelo meio em que se relacionam; entretanto, são capazes de modificar a percepção sobre o contexto a partir do domínio de sua capacidade psicológica e cognitiva (Ryan & Deci, 2000). Pessoas que possuem autodeterminação são propensas ao autodesenvolvimento e se realizam na relação com outras pessoas.

A teoria da autodeterminação relaciona as necessidades psicológicas básicas à capacidade de crescimento inerente do indivíduo. Em estudos iniciais, Ryan e Deci (2000) atribuíram a autodeterminação à satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e pertencimento. Posteriormente, a necessidade psicológica de realização foi também atribuída à autodeterminação (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, & Randall, 2005; Albrecht, 2015). Assim, a satisfação dessas necessidades psicológicas se inter-relacionam, provocando efeitos mútuos em um processo de automotivação, que passa a integrar a personalidade do indivíduo (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Willems, Jegers, & Hofmans, 2017)

Por necessidade psicológica de autonomia, entende-se valores individuais com alto nível de reflexão e consciência de si próprio e de seus objetivos. A necessidade de competência está relacionada à alta adaptabilidade ao contexto e à constante busca por aprendizagem e pelo desenvolvimento cognitivo. A necessidade de pertencimento é a busca por bom relacionamento com os outros; seja na família ou no ambiente de trabalho, o indivíduo terá a necessidade de sentir-se parte de um grupo e ser valorizado (Deci & Ryan, 2014). A necessidade de realização é a procura constante do indivíduo por desafios; ele utiliza plenamente suas capacidades e habilidades com foco no sucesso profissional e no seu propósito de vida com significado (Albrecht, 2015).

4.1.4 Competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação

A liderança pode assumir o papel de recurso do trabalho e estar associada ao engajamento e desempenho (Breevaart *et al.*, 2014; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Estudos sobre liderança destacam que o perfil do líder pode ter grandes impactos na produtividade e no compromisso com os resultados (Oliveira Maciel & Nascimento, 2010).

O líder transformacional influencia positivamente a identificação do trabalhador com sua organização por meio da confiança que gera no indivíduo (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016), na satisfação com o trabalho e na potencialização do comportamento inovador (Al-edenat, 2018), no compartilhamento de conhecimento dentro das equipes, na confiança interpessoal e no estímulo ao aprendizado no ambiente de trabalho (Park & Kim, 2018) e no incentivo à inovação (Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013).

O líder transformacional, como recurso do trabalho, pode atuar na competência adaptativa do trabalhador com efeitos positivos. A competência adaptativa dependerá de um contexto organizacional que promova, incentive e estimule o comportamento adaptativo. O líder transformacional poderá, portanto, ter impacto favorável no comportamento do trabalhador frente a situações que exijam dele a capacidade de aprender rapidamente e gerar inovação. A autonomia e a disponibilidade em assumir responsabilidade dependerão da confiança entre líder e liderado e da motivação que o líder exerce no liderado.

Hipótese 1. Liderança transformacional está positivamente associada à competência adaptativa.

Estudos mostram que o líder transformacional tem impacto significativo na motivação intrínseca dos trabalhadores (Graves & Sarkis, 2018). O líder transformacional potencializa o sentimento de autorregulação emocional do trabalhador (Kuonath, Specht, Kühnel, Pachler & Frey, 2017); o maior envolvimento com o trabalho, impacto no seu bem-estar (Mencl, Wefald, & Van Ittersum, 2016); potencializa o sentimento de ser competente (Debusscher, Hofmans, & De Fruyt, 2017b) e impulsiona o trabalhador a acreditar em sua capacidade (Soane, Booth, Alfes, Shantz & Bailey, 2018).

Se ambientes organizacionais de incertezas podem gerar comportamento contraproducente (Van den Broeck *et al.*, 2015), por outro lado, quando os ambientes proporcionam apoio do gestor e maior percepção de justiça, a autodeterminação do trabalhador é potencializada (Olafsen *et al.*, 2014).

Empregados que foram supervisionados por líderes com perfil transformacional potencializaram seus recursos pessoais como o otimismo e a autoeficácia (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). A liderança transformacional também está relacionada positivamente à potencialização de recursos pessoais dos membros da equipe (Breevaart *et al.*, 2014).

Assim, entende-se que, no contexto do trabalho, a liderança atua na motivação intrínseca do trabalhador, impactando positivamente a sua autodeterminação por meio da satisfação das necessidades psicológicas. O líder transformacional exerce influência significativa na autonomia durante a tomada de decisão do trabalhador, no sentimento de participar de uma

equipe e sentir-se integrado à organização; no empoderamento de suas competências e confiança para inovar, e na realização de seu propósito de vida e sucesso profissional.

Hipótese 2. Liderança transformacional está positivamente associada à autodeterminação.

Pessoas que têm satisfeitas as suas necessidades de autodeterminação são propensas ao desenvolvimento (Albrecht, 2015) e estão em constante busca por adaptar-se ao contexto, pelo aprendizado e pelo desenvolvimento cognitivo (Deci & Ryan, 2014).

O trabalhador que apresenta alto nível de autodeterminação está ativamente à procura de desafios e utiliza sua capacidade cognitiva e suas habilidades para obter sucesso profissional (Albrecht, 2015) e para promover resultados positivos para a organização (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016). A capacidade de inovar está associada positivamente à autonomia para a aplicação de novas ideias no ambiente de trabalho (Vlad Dediú, Stavroula Leka, & Aditya Jain, 2018).

Assim é que é possível entender que, atuar frente às demandas do trabalho, em um cenário que requer inovação, implica necessariamente a motivação para se adaptar e aplicar suas competências ao trabalho. Autodeterminação, como um recurso pessoal, integra a competência adaptativa, potencializando a sua capacidade de inovar e gerar novos conhecimentos em um processo de autorregulação e empoderamento de suas capacidades.

O agir do trabalhador frente ao que é um enigma está associado ao sentimento de autonomia, a acreditar em suas competências e à procura por realização. O autodeterminado vê nos desafios das demandas por inovação uma oportunidade de crescimento e de realização profissional. Ao solucionar um desafio e enfrentar situações inaugurais, o trabalhador autodeterminado vislumbra a realização de seu propósito.

Hipótese 3. Autodeterminação está positivamente associada à competência adaptativa.

4.1.5 O papel mediador da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa

Autodeterminação, como um recurso pessoal do trabalhador, apresenta-se com forte poder de mediação entre demandas de trabalho (de obstáculos e de desafios) e engajamento

(Albrecht 2015) e entre liderança transformacional e a motivação do trabalhador (Jensen & Bro, 2018).

A autodeterminação é mais impactada pela percepção de justiça e pelo apoio gerencial do que pela remuneração (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2014) e tem maior poder na promoção de resultados positivos do que formas controladas de motivação extrínseca (Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016).

De tal modo, é possível entender que trabalhadores que são autodeterminados lidam melhor com o contexto organizacional; ao mesmo tempo, são menos impactados pela liderança em seu desempenho e, em especial, no seu comportamento frente a situações que exijam a sua capacidade de adaptabilidade. Assim, a autodeterminação é importante para a competência adaptativa no sentido de empoderamento do trabalhador e neutralização dos recursos do trabalho.

Hipótese 4. A relação entre liderança transformacional e competência adaptativa será mediada pela autodeterminação.

4.2 Método

4.2.1 Procedimentos e participantes

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, a coleta foi realizada em dois momentos distintos com a aplicação dos três instrumentos, isto é, competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional. Antes da realização das coletas, a pesquisa foi submetida e autorizada pelo Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás), sobre o número CAAE 62214416.0.000.0037 e Parecer nº 1.873.407.

Como critério de inclusão, os participantes deveriam confirmar a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), ser maiores de 18 anos e desempenhar alguma atividade laboral. Neste estudo, foram considerados apenas os trabalhadores que participaram das duas coletas e que puderam ser identificados a partir do código criado pelos participantes no momento da primeira coleta. Como critério de exclusão, foram retirados, caso houvesse, participantes que deixassem de responder ao perfil socioeconômico e/ou que não concluíssem pelo menos 90% dos itens das escalas.

A primeira coleta foi realizada entre os meses de janeiro a março de 2017; a segunda coleta foi realizada entre os meses de novembro de 2017 a janeiro de 2018. O acesso nas duas coletas foi realizado por *e-mail*.

Na primeira coleta, foram convidados os trabalhadores por meio e-mail e redes sociais utilizando-se a técnica “bola de neve”; assim, os participantes puderam convidar outros participantes. Foi enviado um link que direcionava o participante ao formulário eletrônico do google *forms*. Neste formulário, a primeira parte continha o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), após a leitura, e se aceitasse participar da pesquisa, o participante era encaminhado para o conteúdo da pesquisa.

No momento da primeira coleta, todos os participantes informaram um código criado a partir dos 2 (dois) dígitos do número do seu celular, as primeiras 2 (duas) letras do nome da mãe e um *e-mail*. A segunda coleta foi realizada entre os meses de novembro de 2017 a janeiro de 2018; os participantes foram acessados pelo *e-mail* que informaram na primeira coleta.

Na primeira coleta, participaram 383 trabalhadores brasileiros; na segunda coleta, participaram 220 trabalhadores. Desses trabalhadores, foi possível identificar, por meio dos códigos informados por eles, que 136 participaram das duas coletas. Neste estudo foram considerados para análise os dados dos 136 trabalhadores. Os dados utilizados para a análise dos antecedentes foram da primeira coleta, e da competência adaptativa, da segunda coleta.

Seguindo as orientações de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), para evitar viés do método, selecionou os dados dos antecedentes da primeira coleta e da variável dependente da segunda coleta. Especificamente, os dados colhidos para liderança transformacional e autodeterminação na primeira coleta e competência adaptativa na segunda coleta.

Os trabalhadores que participaram das duas coletas são em sua maioria do estado de Goiás (64%), do sexo feminino (55%), casados (55%) e especialistas (36%). Com relação ao trabalho, a maioria atua na área administrativa (39,7%), no setor público (68,4%), não exerce cargo de chefia (52,9%), trabalha há mais de 11 anos (62,5%) e com o mesmo chefe imediato há mais de 1 ano e menos de 5 anos (53,7%).

4.2.2 Medidas

Nas duas coletas, foram aplicadas simultaneamente os três instrumentos de diagnóstico da competência adaptativa, da autodeterminação e da liderança transformacional.

Inventário de Competência Adaptativa (ICA)

Validado no Brasil com trabalhadores brasileiros por Godoy e Mendonça (submetido) A escala é composta por 4 dimensões e 14 itens, avaliados em uma escala *likert* de 5 pontos, de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5). Para este estudo, utilizou-se a dimensão de ordem superior que inclui todos os itens do ICA. São exemplos de itens: “sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino”; “demonstro que estou disposto(a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades”; “sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas”; e “tenho confiança em minha competência para desenvolver minhas atividades”. Neste estudo, o ICA obteve bons índices de ajustes.

Inventário de autodeterminação (InAD)

Desenvolvido por Albrecht (2015) e validado no Brasil com trabalhadores brasileiros (Godoy & Mendonça, manuscrito em fase de finalização) com 4 dimensões e 12 itens. As dimensões do InAD são *satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização*. O InAD foi avaliado em uma escala *likert* de 5 pontos que variou de *nada satisfeito* (1) a *totalmente satisfeito* (5). Exemplos de itens: “sua necessidade de alcançar algo importante através de seu trabalho”; “sua necessidade por um sentimento de conexão com as pessoas com as quais trabalha”; “sua necessidade por um sentimento de controle sobre como você faz seu trabalho”; “sua necessidade de se sentir competente no trabalho”.

Inventário de liderança transformacional (ILiT)

Neste estudo, foi utilizada a versão adaptada por Moscon (2015) do inventário desenvolvido por Bass e Avolio (1992) para avaliar o líder. O ILiT ficou com 4 dimensões e 12 itens de liderança transformacional, avaliado em uma escala *likert* de 5 pontos, que variou de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5). O ILiT tem por objetivo mensurar a percepção do liderado acerca do estilo do gestor. Exemplos de itens: “eu e meus colegas

sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato”; “meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho”; “o meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes”; “meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados”.

A tabela 9 apresenta a comparação da média e o desvio padrão na primeira coleta (T1) e na segunda coleta (T2). A tabela 10 apresenta os índices de ajuste dos instrumentos na primeira coleta (T1) e na segunda coleta (T2) e a comparação da variância das duas coletas para o qui-quadrado em relação ao grau de liberdade. Todos os instrumentos apresentaram bons índices nos dois momentos da coleta.

Tabela 9. Média e desvio padrão

(N= 136)	Média (SD)		
	T1	T2	$\Delta_{T2/T1}$
Competência Adaptativa	4.18(.61)	4.33 (.52)	.015*
Autodeterminação	3.54(.78)	3.13(.64)	.000**
Liderança Transformacional	3.12(1.06)	3.38(1.04)	.006**

SD= desvio padrão; SIG= significância; **p< .01 *p<.05

Tabela 10. Índices de ajuste dos instrumentos

(N= 136)	χ^2/gl			GFI		CFI		RMSEA	
	T1	T2	$\Delta_{T2/T1}$	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Competência adaptativa	2.26	2.25	-.01	.89	.82	.92	.92	.09	.09
Autodeterminação	2.76	1.75	-1.01	.92	.97	.94	.94	.11	.11
Liderança transformacional	1.69	2.78	1.09	.97	.94	.98	.98	.07	.07

χ^2 : qui-quadrado; gl: *Grau de Liberdade*; GFI: *Good Fit Index*; CFI: *Comparative Fit Index*; RMSEA: *Root mean square error of approximation*.

Questionário sociodemográfico

A idade respondida pelo participante se encontra em número de anos. Para gênero, o participante atribuiu 1 para feminino e 2 para masculino. Para tempo de trabalho (há quanto anos trabalha), o trabalhador respondeu 1 para menos de 1 ano de trabalho, 2 para entre 1 ano

e 5 anos, 3 para entre 6 anos e 10 anos, 4 para entre 11 anos e 20 anos de trabalho, e 5 para mais de 20 anos de trabalho.

4.3 Resultados

Neste estudo, com o objetivo de analisar a influência das variáveis *liderança transformacional* e *autodeterminação* na *competência adaptativa*, optou-se por realizar as análises estatísticas em coletas diferentes. Assim, com o objetivo de compreender melhor a influência das variáveis deste estudo e evitar o viés do método, a análise para o modelo de medida, correlações e testes das hipóteses serão considerados os dados da liderança transformacional e da autodeterminação da primeira coleta (T1) e da competência adaptativa na segunda coleta (T2).

4.3.1 Modelo de medida

Os dados coletados por meio das escalas foram analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada no Amos e foram considerados os seguintes indicadores: χ^2 / gl – qui-quadrado em relação ao grau de liberdade (Watkins, 1989); GFI – *goodness off it index*, MacDonald & Ho, 2002; CFI – *Comparative fit index* (Bentler, 1988) e RMSEA – *root mean square error of approximation* (Browne & Cudeck, 1993). O modelo será considerado adequado para $\chi^2 / gl \leq 3$; GFI $\geq .90$; CFI $\geq .90$; RMSEA $\leq .10$ (Kline, 1994; Browne & Cudeck, 1993).

Neste estudo, para fim de análise, liderança transformacional, autodeterminação e competência adaptativa foram consideradas nas dimensões de ordem superior. Assim, o modelo de medida hipotetizado destas 3 variáveis teve bons resultados ($\chi^2_{(51)}$: 75.68; χ^2 / gl : 1.50; GFI: .92; CFI: .98; RMSEA: .06). Ademais, quando criada a variável método comum, os resultados não foram tão bons ($\chi^2_{(656)}$: 1291.00, χ^2 / gl : 1.97 $p \leq .001$). O resultado da AFC indica que os construtos são distintos.

Para análise do modelo hipotético proposto e o teste das hipóteses, foram realizadas regressões múltiplas por meio do *PROCESS* desenvolvido por Andrew F. Hayes (2013). O *PROCESS* é utilizado na ciência social para análise de mediadores, moderadores e processos condicionais. Especificamente, para as análises foi utilizado o modelo 4 com um mediador.

4.3.2 Estatística descritiva

A Tabela 11 apresenta o Alfa de *conbrach*, a média, o desvio padrão e a correlação de Pearson entre as variáveis controle e as variáveis latentes. Os dados de liderança

transformacional e autodeterminação considerados foram os da primeira coleta, e de competência adaptativa, os da segunda coleta, com os mesmos participantes. Todas as variáveis latentes (liderança transformacional, autodeterminação e competência adaptativa) estão associadas positivamente e com significância ($p \leq .01$).

Tabela 11. Alfa de *Conbrach*, média, desvio padrão e correlação de Pearson

	α	Média	DP	1	2	3	4	5
1. Idade	-	39.08	10.78	-				
2. Gênero	-	1.47	.50	-.06	-			
3. Tempo de trabalho	-	3.71	1.18	.67**	-.03			
4. Liderança transformacional	.96	3.11	1.06	-.09	-.16	-.10		
5. Autodeterminação	.93	3.54	.78	-.06	-.05	-.13	.37**	
6. Competência adaptativa	.91	4.33	.52	.05	-.08	-.00	.18*	.26**

*** $p \leq .001$, ** $p \leq .01$ * $p \leq .05$

4.3.3 Teste das hipóteses

Neste estudo, foi utilizado o modelo 4 com um mediador no *PROCESS* para análise do efeito das variáveis e análise da mediação. O efeito do viés corrigido usou o intervalo de confiança de 95%, e o viés corrigido foi de 5.000.

Tabela 12 - Efeitos diretos e indiretos de liderança transformacional em competência adaptativa.

	Autodeterminação			Competência adaptativa		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p
Idade	.00	.60	.553	.00	.68	.495
Gênero	.01	.07	.944	-.51	-.58	.563
Tempo de trabalho	-.09	-1.25	.212	-.01	-.16	.867
Liderança transformacional (direta)	.26	4.40	.000	.08	1.96	.050
Autodeterminação				.15	2.48	.010
Liderança transformacional (indireta)				.04	.98	.329

A hipótese 1 previa que a liderança transformacional está positivamente associada à competência adaptativa. Conforme Tabela 12, os resultados confirmam a relação positiva entre liderança transformacional e competência adaptativa ($b = .08$, $t_{(131)} = 1.96$, $p \leq .05$).

Liderança transformacional está positivamente associada à autodeterminação ($b = .26$, $t_{(131)} = 4.40$, $p \leq .001$). O resultado suporta a hipótese 2 de que a liderança transformacional está positivamente associada à autodeterminação. A análise dos dados mostrou que a autodeterminação está positivamente associada à competência adaptativa ($b = .15$, $t_{(130)} = 2.48$, $p \leq .01$), confirmando a hipótese 3.

Em relação à hipótese 4, havia a expectativa do poder de mediação da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. A partir das regressões

realizadas no *PROCESS* (Hayes, 2013), é possível afirmar que a autodeterminação atua com mediação total na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa ($b = .04$, $t_{(130)} = .98$). Análise após a inserção da autodeterminação como mediador na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa deixa de ser significativa.

Para além disso, os resultados mostram que o poder de explicação do modelo aumenta quando é inserido na análise o mediador autodeterminação em 4% ($R^2 = .04$ para $R^2 = .08$; $\Delta R^2 = .04$). O modelo proposto se confirma visto que o poder de explicação aumenta ao mesmo tempo que o efeito diminui no modelo de mediação.

4.4 Discussão geral

Esta pesquisa analisou a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa. Para entender melhor essa influência, a pesquisa foi realizada em duas coletas com intervalo de 7 meses entre elas. Os dados utilizados para a análise dos antecedentes foram da primeira coleta, e da competência adaptativa, da segunda coleta.

Ademais, o objetivo foi testar o papel da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa. A pesquisa empírica realizada com trabalhadores brasileiros mostrou que a competência adaptativa é influenciada por fatores do contexto e pessoais. Assim é que o líder com perfil transformacional tem maior influência na capacidade de adaptabilidade do trabalhador, possibilitando maior implementação da competência adaptativa, ao mesmo tempo em que a autodeterminação influencia nessa relação.

Os resultados confirmam a inserção dos recursos pessoais no modelo RDT (*job demands-resources* – JD-R, Bakker & Demeroti, 2001), ao mesmo tempo em que contribui para uma melhor compreensão da TAD (*self-determination theory* – SDT, Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2014) e dos resultados da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, de pertencimento, de competência e de realização. O resultado alcançado nesta pesquisa empírica vai ao encontro do modelo RDT ao confirmar o poder de um recurso do trabalho, a liderança transformacional, na potencialização de recursos pessoais como a autodeterminação e a competência adaptativa (Bakker, 2014).

Para entender os antecedentes da competência adaptativa, o primeiro passo foi relacionar liderança e competência adaptativa. As análises mostraram que líderes com perfil transformacional têm impacto positivo na competência adaptativa. Os resultados encontrados

corroboram os efeitos já descritos em outras pesquisas referentes ao líder transformacional nos recursos pessoais (Breevaart *et al.*, 2014; Moscon, 2015; Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013).

O segundo passo foi entender a relação entre liderança transformacional e autodeterminação. Assim, a liderança transformacional está associada positivamente à satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização que possibilitam a internalização da autodeterminação no trabalhador. Ao encontro do resultado desta pesquisa, estudos mostram que a liderança transformacional tem impacto na motivação intrínseca dos trabalhadores, potencializando a autorregulação e levando-os a acreditar em si mesmos (Graves & Sarkis, 2018; Soane, Booth, Alfes, Shantz & Bailey, 2018).

Destarte, o terceiro passo foi analisar a influência da autodeterminação na competência adaptativa. O estudo encontrou associação positiva entre pessoas autodeterminadas e a competência adaptativa. Albrecht (2015) relaciona a satisfação das necessidades psicológicas ao autodesenvolvimento e à busca pelo sucesso profissional. O autodeterminado promove resultados positivos para a organização (Howard *et al.*, 2016) e está em constante busca por adaptar-se, aprender e desenvolver suas competências (Deci & Ryan, 2014).

A teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) compreende que o indivíduo autodeterminado tem maior domínio do seu bem-estar frente ao contexto, empoderando-se intencionalmente. A autodeterminação é internalizada quando o indivíduo tem satisfeitas as suas necessidades psicológicas básicas. Nesta pesquisa, as necessidades psicológicas básicas para a autodeterminação foram analisadas nas dimensões autonomia, de pertencimento, de competência e de realização, conforme sugerido por Albrecht (2015).

Nas análises estatísticas, a autodeterminação apresentou correlação com a competência adaptativa e, ao mesmo tempo, atuou diminuindo o efeito da liderança transformacional sobre a competência adaptativa. Isso quer dizer que as pessoas autodeterminadas são capazes de autorregulação e têm maior controle da influência dos recursos do trabalho sobre sua competência adaptativa.

Ao encontro dos resultados desta pesquisa, estudos mostram o poder da autodeterminação de mediação entre demandas do trabalho e engajamento (Albrecht, 2015);

entre liderança transformacional e resultados no trabalho (Fernet *et al.*, 2015); e entre a motivação do líder transformacional e a motivação do trabalhador (Jensen & Bro, 2018).

O resultado alcançado neste estudo permitiu evidenciar que a competência adaptativa é influenciada pela liderança transformacional; no entanto, pessoas autodeterminadas têm maior capacidade de lidar com o comportamento do líder e são capazes de manter-se competentes frente a situações inaugurais com alto desempenho. De tal modo, ainda, essa pesquisa lança luz sobre a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas na autodeterminação.

4.5 Implicações práticas

A pesquisa realizada com trabalhadores brasileiros em duas coletas distintas com lapso temporal possibilitou clarificar a influência da liderança transformacional e da autodeterminação na competência adaptativa. Esse resultado avança nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações ao abordar antecedentes da competência adaptativa. Assim, como implicação prática, este estudo poderá subsidiar decisões em gestão de pessoas por meio de diagnósticos organizacionais.

A influência da liderança transformacional e da autodeterminação na competência adaptativa ficou evidenciada neste estudo; assim, é importante atentar-se para essas variáveis no ambiente organizacional e em políticas de gestão de pessoas que atendam ao desenvolvimento da liderança transformacional e da satisfação das necessidades psicológicas do trabalhador que influenciem a autodeterminação.

Com base neste estudo, as organizações poderão desenvolver melhores práticas de gestão de pessoas nos processos de recrutamento e seleção, de desenvolvimento de pessoal e de avaliação de desempenho; intervenções com treinamento e desenvolvimento de liderança transformacional; estratégias em desenvolvimento do potencial humano integral; práticas que desenvolvam a adaptabilidade e flexibilidade do trabalhador; política de descentralização que promovam a autonomia e autorregulação do trabalhador.

4.6 Considerações finais e recomendações

Este estudo avança no modelo de demandas e recursos do trabalho e na teoria da autodeterminação. Para além disso, lança importante contribuição nos antecedentes da competência adaptativa e da influência da liderança transformacional na autodeterminação do trabalhador. Assim é que nesta pesquisa, ao abordar os antecedentes e a variável dependente

em coletas diferentes, os resultados apresentados aprofundam as análises e demonstra com mais confiança a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa.

Destarte, este estudo identificou e testou que competência adaptativa é influenciada por fatores do contexto e pessoais, respectivamente, liderança transformacional e autodeterminação; ao mesmo tempo, essas análises identificaram que autodeterminação tem o poder de mediação total na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Algumas limitações devem ser consideradas neste estudo. Primeiramente, por ser uma pesquisa realizada por autorrelato e sem controle por meio de intervenção. A pesquisa foi realizada com uma quantidade considerada pequena de participantes; a abrangência de participação na segunda coleta limitou o tamanho da amostragem. Outra limitação foi não ter havido controle entre as duas coletas e nem intervenções práticas.

O modelo de análise proposto foi inaugural, com as variáveis liderança transformacional, autodeterminação e competência adaptativa. Recomenda-se a replicação e ampliação desta pesquisa. Investigações com três ou mais coletas em estudos longitudinais, com controle de variáveis e com intervenções por meio de treinamento e práticas poderão testar o modelo proposto nesta pesquisa. Para além disso, serão bem-vindos estudos multiníveis da relação entre líder e liderado, relacionando a autodeterminação e a competência adaptativa.

5. Considerações Finais da tese

A presente pesquisa teve como propósito estudar a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa do trabalhador brasileiro. Para tal, primeiramente foi realizado um estudo sobre o conceito de competência adaptativa, seus antecedentes e consequentes. Posteriormente, foi investigada a evidência de um inventário de competência adaptativa com ampliação e adaptação ao contexto brasileiro de um instrumento já validado em inglês (*Adaptive Expertise*), de autoria de Bohle Carbonell, Könings, Segers e Van Merriënboer (2016). Para entender a relação das variáveis, foram conduzidos dois estudos, um deles analisa o poder mediacional das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa; no outro investigou-se o poder mediacional da autodeterminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

A revisão sistemática da literatura sobre competência adaptativa, permitiu maior compreensão da competência adaptativa a medida que foram analisados os seus antecedentes e consequentes em estudos nacionais e internacionais. O estudo possibilita maior compreensão sobre o conceito de uma forma mais integrativa a medida que, tomados em conjunto, demonstram que competência adaptativa abrange *domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia*.

O segundo estudo verificou as evidências de validade do inventário de competência adaptativa (ICA). A estrutura do inventário amplia o modelo proposto inicialmente por Bohle Carbonell *et al.* (2016), composto por três dimensões e incorpora, com base na literatura, a dimensão de *autonomia*. Portanto, para este estudo, o inventário foi proposto com 4 dimensões e 14 itens. A análise fatorial confirmatória (AFC) dessa medida, comprova a consistência interna do instrumento ampliado e adaptado ao contexto brasileiro. Para além disso, foi evidenciada a convergência do ICA com a autodeterminação. Neste estudo, competência adaptativa é confirmada como um comportamento relacionado à forma como o trabalhador percebe a si mesmo e como lida com as demandas organizacionais por adaptabilidade e resultados efetivos. As análises estatísticas inserem o ICA como um instrumento de diagnóstico capaz de avaliar a competência adaptativa do trabalhador.

O terceiro estudo, evidenciou o poder mediacional das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização na relação da liderança transformacional e competência adaptativa. Vale ressaltar que, nos estudos originais, a autodeterminação era composta por três fatores, quais sejam, necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento e competência. Seguindo as recomendações de Albrecht (2015), neste estudo nós incluímos a dimensão *realização*. A base conceitual foi o modelo de recursos e demandas do trabalho (RDT) e a teoria da autodeterminação para a compreensão do impacto da liderança transformacional, como recurso do trabalho; e da autodeterminação, como recurso pessoal, na potencialização da competência adaptativa. Este estudo apresenta o impacto positivo da liderança transformacional na competência adaptativa e, mostra ainda, que pessoas que sentem satisfeitas as suas necessidades psicológicas são capazes de lidar melhor com fatores do contexto organizacional.

No quarto estudo, foi realizada análise com dados coletados junto a trabalhadores brasileiros em dois momentos. O modelo proposto foi confirmado e identificou a influência da autodeterminação e da liderança transformacional na competência adaptativa. Este estudo contribui com o modelo RDT (Bakker & Demeroti, 2001), ao mesmo tempo em que contribui para a melhor compreensão da teoria da autodeterminação, ou *self-determination theory* (SDT), segundo Ryan e Deci (2000) e Deci e Ryan (2014). O estudo mostrou que competência adaptativa é influenciada por fatores do contexto e pessoais, respectivamente, liderança transformacional e autodeterminação; ao mesmo tempo, essas análises identificaram que autodeterminação tem o poder de mediação total na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Assim é que, este conjunto de estudos traz contribuições teóricas e práticas importantes para a área organizacional. No campo teórico, este estudo amplia o conceito de competência adaptativa, que passam a ser melhor explicado por meio do *domínio específico, metacognitivo, inovação e autonomia*. Com relação à autodeterminação, este estudo considera a expansão das dimensões, confirmando o melhor entendimento da autodeterminação por meio da satisfação das necessidades de *autonomia, pertencimento, competência e realização*. As relações confirmadas entre as variáveis latentes avançam no modelo RDT, em especial, sobre a importância dos recursos pessoais, com a competência adaptativa e a autodeterminação, e do trabalho, com a liderança transformacional.

Com relação aos subsídios práticos para a organização, a tese contribuiu, em primeiro lugar, ao apresentar o inventário de competência adaptativa, que permite que as organizações tenham um instrumento válido para análise e diagnóstico organizacional, que possam subsidiar propostas de intervenções para a promoção da competência adaptativa. Em segundo lugar, o efeito da liderança transformacional no comportamento e no sentimento do trabalhador em relação a sua competência e as suas necessidades psicológicas. Os estudos desenvolvidos auxiliam na justificativa e direcionamento de propostas de intervenções em treinamento e desenvolvimento de líderes, em especial, a partir das dimensões e competências do líder transformacional. Em terceiro lugar, a contribuição é sobre a autodeterminação do trabalhador e as necessidades psicológicas. Este trabalho alerta os profissionais de gestão de pessoas e líderes sobre políticas de gestão de pessoas que promovam a autonomia, o pertencimento, a competência e a realização por meio de práticas que estimulem o sentimento de autorregulação no trabalhador.

O contexto do mundo do trabalho mudou as demandas da organização e também o comportamento do trabalhador. Assim, entende-se que, para o indivíduo, o seu trabalho está mais relacionado como meio para encontrar o seu propósito de vida do que antes se imaginava. De tal modo, competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional têm em comum a concepção de um trabalhador mais complexo, com capacidade de se autorregular e de desenvolver novas competências; com mais confiança em enfrentar situações inaugurais com segurança em suas habilidades; e que, diante de demandas do trabalho, possui maior controle de suas emoções e autodeterminação frente ao contexto. Igualmente, percebe-se que o líder com habilidade morais e emocionais é capaz de influenciar, estimular e considerar o trabalhador em sua carreira e em sua vida com propósito e significado.

Este trabalho inaugura no Brasil uma agenda de pesquisa sobre competência adaptativa, autodeterminação e liderança transformacional. Futuras pesquisas devem replicar, em outros ambientes organizacionais, o modelo de investigação proposto nesta tese, tendo em vista a importância dos resultados alcançados aqui. Além disso, pesquisas longitudinais, experimentais e multiníveis, com processo de intervenção controlada, envolvendo o trabalhador e seu líder, poderão clarificar as melhores técnicas de treinamento e desenvolvimento. Outros antecedentes devem ser incluídos nas pesquisas sobre competência adaptativa e serão bem-vindos para aprofundar as variáveis contextuais e individuais e contribuir com o desenvolvimento do

construto. Neste estudo, não houve controle de questões culturais, econômicas e situacionais que podem interferir na avaliação do participante. Logo, estudos futuros poderão ater-se para essas interferências em pesquisas que comparem o contexto profissional e pessoal do trabalhador.

Bibliografias

- Albrecht, S. L. (2015). Challenge Demands, Hindrance Demands, and Psychological Need Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*. doi:[10.1027/1866-5888/a000122](https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000122)
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810-838.
- Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity [Harvard Business School Working Paper No. 12-096]. *Encyclopedia of management theory*. Cambridge, MA: Sage. doi, 10(9781452276090), n42.
- Anthony, G., Hunter, J., & Hunter, R. (2015). Prospective teachers development of adaptive expertise. *Teaching and Teacher Education*, 49, 108-117. doi:[10.1016/j.tate.2015.03.010](https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.03.010)
- Anthony, G., Hunter, J., & Hunter, R. (2015). Prospective teachers development of adaptive expertise. *Teaching and Teacher Education*, 49, 108-117.
- Appel, M., Wendt, G. W., & Argimon, I. I. (2010). A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369.
- Atman, C. J., Kilgore, D., & McKenna, A. (2008). Characterizing design learning: A mixed-methods study of engineering designers' use of language. *Journal of Engineering Education*, 97(3), 309-326.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Axelsson, A., & Jansson, A. A. (2018). On the Importance of Mental Time Frames: A Case for the Need of Empirical Methods to Investigate Adaptive Expertise. *Journal of applied research in memory and cognition*, 7(1), 51-59. doi:[10.1016/j.jarmac.2017.12.004](https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.12.004)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32
- Bell, E., Horton, G., Blashki, G. et al. *Adv in Health Sci Educ* (2012) 17: 211. doi:[10.1007/s10459-010-9245-4](https://doi.org/10.1007/s10459-010-9245-4)

- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2017). Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 325-336. doi:10.1080/1359432X.2016.1277206
- Bodnar, C., Christiani, T. R., Dahm, K., & Vernengo, A. J. (2018). Implementation and Assessment of an Undergraduate Tissue Engineering Laboratory Course. *Education for Chemical Engineers*.
- Bohle Carbonell, K., Könings, K. D., Segers, M., & Van Merriënboer, J. J. (2016). Measuring adaptive expertise: development and validation of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14. doi:10.1080/1359432X.2015.1036858
- Bohle Carbonell, K., Stalmeijer, R. E., Könings, K. D., Segers, M., & van Merriënboer, J. J. (2014). How experts deal with novel situations: a review of adaptive expertise. *Educational Research Review*, 12, 14-29. doi:10.1016/j.edurev.2014.03.001
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Em K. A. Bollen & L. S. Long (Orgs.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Bryaman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS Para Windows*. 3ª edição, Oeiras, Celta Editora. ISBN 972-774-169-X
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. *Cadernos Ebape. BR*, 13(1), 121-135.
- Carberry, A. R., & McKenna, A. F. (2014). Exploring student conceptions of modeling and modeling uses in engineering design. *Journal of Engineering Education*, 103(1), 77-91. doi:10.1002/jee.20033
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506

- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. doi:10.1016/j.leaqua.2015.08.004
- Chiu, T. K., & Mok, I. A. (2017). Learner expertise and mathematics different order thinking skills in multimedia learning. *Computers & Education*, 107, 147-164. doi:10.1016/j.compedu.2017.01.008
- Christiansen, M. S., Du, Q., Fang, M., & Hirvela, A. (2018). Doctoral Students' Agency as Second Language Writing Teachers: The Quest for Expertise. *System*.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31.
- Cordray, D. S., Harris, T. R., & Klein, S. (2009). A Research Synthesis of the Effectiveness, Replicability, and Generality of the VaNTH Challenge-based Instructional Modules in Bioengineering. *Journal of Engineering Education*, 98(4), 335-348.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Crawford, V. M., Schlager, M., Toyama, Y., Riel, M., & Vahey, P. (2005). Characterizing adaptive expertise in science teaching. In American Educational Research Association annual conference.
- Csíkos, C. (2016). Strategies and performance in elementary students' three-digit mental addition. *Educational Studies in Mathematics*, 91(1), 123-139.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso Editora.
- De Arment, S. T., Reed, E., & Wetzal, A. P. (2013). Promoting Adaptive Expertise A Conceptual Framework for Special Educator Preparation. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 36(3), 217-230.
- De Corte, E. (2007). Learning from instruction: the case of mathematics. *Learning Inquiry*, 1(1), 19-30.
- De Corte, E. (2013). Giftedness considered from the perspective of research on learning and instruction. *High Ability Studies*, 24(1), 3-19. doi:10.1080/13598139.2013.780967
- De Corte, E. (2014). An Innovative perspective on learning and teaching in higher Education in the 21st Century. *Вопросы образования*, (3).

- Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2017a). Core self-evaluations as a moderator of the relationship between task complexity, job resources, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 411-420.
- Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2017b). Relating challenge demands and job resources to performance: the moderating role of trait core self-evaluations. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*.
- DeCaro, M. S. (2016). Inducing mental set constrains procedural flexibility and conceptual understanding in mathematics. *Memory & cognition*, 44(7), 1138-1148. 1138. doi: 10.3758/s13421-016-0614-y
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships Motivation Theory. In *Human motivation and interpersonal relationships* (pp. 53-73). Springer Netherlands. doi: 10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 755-775. doi:10.1002/job.337
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi: 10.1002/job.322
- Gegenfurtner, A., Lehtinen, E., Jarodzka, H., & Säljö, R. (2017). Effects of eye movement modeling examples on adaptive expertise in medical image diagnosis. *Computers & Education*. doi:10.1016/j.compedu.2017.06.001
- Greer, B., De Bock, D., & Van Dooren, W. (2009). The Isis problem as an experimental probe and teaching resource. *The Journal of Mathematical Behavior*, 28(4), 237-246.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477. doi: 10.1037/a0014068

- Groenier, M., Pieters, J. M., & Miedema, H. A. (2017). Technical Medicine: Designing Medical Technological Solutions for Improved Health Care. *Medical Science Educator*, 27(4), 621-631.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.
- Hatano, G., & Inagaki, K. (1986). Two courses of expertise.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hellen, M. (2011). Information handling and adaptive expertise. *Education and Information Technologies*, 16(2), 107-122.
- Hickendorff, M. (2017). Dutch sixth graders' use of shortcut strategies in solving multidigit arithmetic problems. *European Journal of Psychology of Education*, 1-18.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.004
- Hytönen, K., Palonen, T., Lehtinen, E., & Hakkarainen, K. (2016). Between two Advisors: Interconnecting Academic and Workplace Settings in an Emerging Field. *Vocations and Learning*, 1-27.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *foresight*, 20(1), 27-49.

- Kalyuga, S. (2009). Instructional designs for the development of transferable knowledge and skills: A cognitive load perspective. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 332-338.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kuonath, A., Specht, J., Kühnel, J., Pachler, D., & Frey, D. (2017). Keeping up day-specific effects of transformational leadership: the role of followers' emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 828-843.
- Lance, C. E. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9, 202-220. doi:10.1177/1094428105284919
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Luwel, K., Foustana, A., Papadatos, Y., & Verschaffel, L. (2011). The role of intelligence and feedback in children's strategy competence. *Journal of Experimental Child Psychology*, 108(1), 61-76.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118.
- Mason-Williams, L., Frederick, J. R., & Mulcahy, C. A. (2015). Building Adaptive Expertise and Practice-Based Evidence Applying the Implementation Stages Framework to Special Education Teacher Preparation. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 38(3), 207-220.
- McMullen, J., Brezovszky, B., Rodríguez-Aflecht, G., Pongsakdi, N., Hannula-Sormunen, M. M., & Lehtinen, E. (2016). Adaptive number knowledge: exploring the foundations of adaptivity with whole-number arithmetic. *Learning and Individual Differences*, 47, 172-181.
- Mencil, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657
- Mercier, E. M., & Higgins, S. E. (2013). Collaborative learning with multi-touch technology: Developing adaptive expertise. *Learning and Instruction*, 25, 13-23. doi:10.1016/j.learninstruc.2012.10.004
- Moscon, D. C. B. (2015). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações (tese de doutorado)*. Universidade Federal da Bahia. Salvador, Bahia, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17334>

- Mühlberger, M. D., & Traut-Mattusch, E. (2015). Leading to Effectiveness Comparing Dyadic Coaching and Group Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198-230.
- Munck, L., Galleli, B., & Borim-de-Souza, R. (2014). Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 29-46
- Mustonen, V., & Hakkarainen, K. (2015). Tracing two apprentices' trajectories toward adaptive professional expertise in fingerprint examination. *Vocations and Learning*, 8(2), 185-211. doi:10.1007/s12186-015-9130-7
- Mylopoulos, M., & Farhat, W. (2015). "I can do better": exploring purposeful improvement in daily clinical work. *Advances in Health Sciences Education*, 20(2), 371-383.
- Mylopoulos, M., Kulasegaram, K., & Woods, N. N. (2018). Developing the experts we need: Fostering adaptive expertise through education. *Journal of evaluation in clinical practice*. doi:10.1111/jep.12905
- Noonan, M., Richter, G., Durham, L., & Pierce, E. (2017). Learning and the digital workplace: What? So what? Now what?. *Strategic HR Review*, 16(6), 267-273.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447e457.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447e457.
- Oliveira Maciel, C., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.
- Pasquali, L. (2009). Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Artmed Editora.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of rational-emotive & cognitive-behavior therapy, 35*(1), 88-110.
- Redish, E. F., & Smith, K. A. (2008). Looking beyond content: Skill development for engineers. *Journal of Engineering Education, 97*(3), 295-307.
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Dong, L. (2017). Motivating users toward continued usage of information systems: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior, 76*, 263-275.
- Robinson, K. M., & LeFevre, J. A. (2012). The inverse relation between multiplication and division: Concepts, procedures, and a cognitive framework. *Educational Studies in Mathematics, 79*(3), 409-428.
- Rosaen, C. L., Carlisle, J. F., Mihocko, E., Melnick, A., & Johnson, J. (2013). Teachers learning from analysis of other teachers' reading lessons. *Teaching and Teacher Education, 35*, 170-184.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(4), 344-364.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Braz. J. Phys. Ther. (Impr.), 11*(1), 83-89.
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no trabalho [Engagement at Work]. *São Paulo, SP: Casa do Psicólogo*.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Shanteau, J. (2015). Why task domains (still) matter for understanding expertise. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 4*(3), 169-175. doi:10.1016/j.jarmac.2015.07.003
- Smith, S., & Young, A. (2009). Adapting to change: becoming a learning organization as a relief and development agency. *IEEE Transactions on Professional Communication, 52*(4), 329-345.

- Soane, E., Booth, J. E., Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2018). Deadly combinations: how leadership contexts undermine the activation and enactment of followers' high core self-evaluations in performance. *European Journal of Work and Organizational*.
- Soslau, E. (2012). Opportunities to develop adaptive teaching expertise during supervisory conferences. *Teaching and Teacher Education*, 28(5), 768-779.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tomasi, A. (2004). Da qualificação à competência. Papirus Editora.
- Torbeyns, J., & Verschaffel, L. (2016). Mental computation or standard algorithm? Children's strategy choices on multi-digit subtractions. *European Journal of Psychology of Education*, 31(2), 99-116.
- Torbeyns, J., Ghesquière, P., & Verschaffel, L. (2009). Efficiency and flexibility of indirect addition in the domain of multi-digit subtraction. *Learning and Instruction*, 19(1), 1-12.
- Torbeyns, J., Peters, G., De Smedt, B., Ghesquière, P., & Verschaffel, L. (2016). Children's understanding of the addition/subtraction complement principle. *British Journal of Educational Psychology*, 86(3), 382-396.
- Torres, R., & Sidorova, A. (2015). The effect of business process configurations on user motivation. *Business Process Management Journal*, 21(3), 541-563.
- Van den Broeck, A., Schreurs, B., Guenter, H., & van Emmerik, I. H. (2015). Skill utilization and well-being: a cross-level story of day-to-day fluctuations and personal intrinsic values. *Work & Stress*, 29(3), 306-323.
- Vlad Dediú, Stavroula Leka & Aditya Jain (2018) Job demands, job resources and innovative work behaviour: a European Union study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:3, 310-323, DOI: [10.1080/1359432X.2018.1444604](https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444604)
- Ward, P., Gore, J., Hutton, R., Conway, G. E., & Hoffman, R. R. (2018). Adaptive skill as the conditio sine qua non of expertise. *Journal of applied research in memory and cognition*. doi:10.1016/j.jarmac.2018.01.009
- Zarifian, P. (2012). Objetivo competência: por uma nova lógica. In *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.

APÊNDICE A – Inventário de Competência Adaptativa

Considerando sua atuação no **TRABALHO**, avalie as afirmações abaixo. De acordo com a escala abaixo, marque com um X o valor que mais se aproxima da realidade para cada afirmação abaixo.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	
1 - Sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino.	1	2	3	4	5
2 - Preocupo com o desenvolvimento das minhas competências para realizar minhas tarefas	1	2	3	4	5
3 - Adquiro o melhor entendimento dos meus conhecimentos quando desenvolvo minhas tarefas	1	2	3	4	5
4 - Meu conhecimento sobre as minhas tarefas continua a ser desenvolvido continuamente.	1	2	3	4	5
5 - Preciso aprender continuamente para ser competente em minhas atividades	1	2	3	4	5
6 - Demonstro que estou disposto (a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades	1	2	3	4	5
7 - Aplico meus conhecimentos em situações novas e desconhecidas relacionadas às minhas atividades.	1	2	3	4	5
8 - Foco em novos desafios	1	2	3	4	5
9 - Atuo em novos projetos com os conhecimentos que aprendi em trabalhos passados	1	2	3	4	5
10 - Sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas	1	2	3	4	5
11 - Sou capaz de aplicar meu conhecimento de forma flexível para diferentes atividades em meu trabalho	1	2	3	4	5
12 - Questiono frequentemente o nível de domínio das minhas competências.	1	2	3	4	5
13 - Tenho confiança em minha competência para desenvolver minhas atividades	1	2	3	4	5

14 - Acredito em mim mesmo e na minha capacidade em gerar resultados eficazes 1 2 3 4 5

APÊNDICE B – Inventário de Autodeterminação

Pense sobre SUAS NECESSIDADES com relação ao seu trabalho e faça uma autoavaliação da satisfação destas necessidades.

De acordo com a escala abaixo, marque na frente de cada afirmação o valor que mais se aproxima da realidade conforme o seu julgamento.

	1	2	3	4	5
	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
1 - Sua necessidade de alcançar algo importante através de seu trabalho.	1	2	3	4	5
2 - Sua necessidade de ter um sentimento de realização a partir do que você faz no trabalho.	1	2	3	4	5
3 - Sua necessidade de fazer uma contribuição positiva através de seu trabalho.	1	2	3	4	5
4 - Sua necessidade por um sentimento de conexão com as pessoas com as quais trabalha.	1	2	3	4	5
5 - Sua necessidade por relacionamentos genuínos com as pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
6 - Sua necessidade por amizade no trabalho.	1	2	3	4	5
7 - Sua necessidade por um sentimento de controle sobre como você faz seu trabalho.	1	2	3	4	5
8 - Sua necessidade por autonomia em decidir como fazer seu trabalho	1	2	3	4	5
9 - Sua necessidade por liberdade e independência em como fazer seu trabalho.	1	2	3	4	5
10 - Sua necessidade de se sentir competente no trabalho.	1	2	3	4	5
11 - Sua necessidade de sentir-se capaz de completar seu trabalho com padrões satisfatórios.	1	2	3	4	5

12 - Sua necessidade de sentir-se confiante sobre
como executa seu trabalho.

1 2 3 4 5

APÊNDICE C – Liderança transformacional

Sobre o comportamento do seu **LÍDER IMEDIATO** atual, indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1 - O meu superior imediato me faz sentir bem ao seu lado.	1	2	3	4	5
2 - O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu posso e devo fazer.	1	2	3	4	5
3 - O meu superior imediato faz com que eu pense sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	1	2	3	4	5
4 - O meu superior imediato ajuda no meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
5 - Tenho plena confiança em nosso superior imediato.	1	2	3	4	5
6 - O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.	1	2	3	4	5
7 - O meu superior imediato proporciona a mim novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	1	2	3	4	5
8 - Meu superior imediato deixa que eu saiba o que ele acha do que estou fazendo.	1	2	3	4	5
9 - Eu sinto orgulho de trabalhar com meu superior imediato.	1	2	3	4	5
10 - Meu superior imediato me ajuda a encontrar significado no meu trabalho.	1	2	3	4	5
11 - O meu superior imediato consegue que eu repense ideias que eu nunca havia questionado antes.	1	2	3	4	5
12 - O meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	1	2	3	4	5

APÊNDICE D – Instrumentos de coleta no *Google Forms*

19/09/2013

Competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação em trabalhadores brasileiros

Competência adaptativa, liderança transformacional e autodeterminação em trabalhadores brasileiros

*Obrigatório

Competência Adaptativa**Termo de consentimento livre e esclarecido**

12/08/2019

Competência adaptativa sob o olhar da inteligência emocional e sua relação com a liderança transformacional

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), da Pesquisa sob o título **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional.**

Para participar desta pesquisa, você levará **menos de 15 minutos.**

Todas as informações que você fornecer serão **SIGILOSAS**, bem como não há necessidade de sua identificação. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua participação e sua identidade serão mantidas no mais rigoroso sigilo.

Sua colaboração é muito importante.

Sua participação nesse estudo é **VOLUNTÁRIA** e se você decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Mas pedimos encarecidamente seu empenho para respondê-las, colaborando com nosso estudo, pois você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo

e-mail: mttgodoy@gmail.com ou telefone (62)98377-8480

Atenciosamente,



Membros da Equipe de Pesquisa
Disciplina em Psicologia



Coordenadora da Equipe de Pesquisa
Disciplina em Psicologia

1. Li e estou ciente com o estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. ¹
(Marcar apenas uma opção).

QUERO participar da pesquisa

NÃO QUERO participar da pesquisa. Após a última pergunta desta seção, irá para "Obrigado. Obrigada!" (Clique em ENVIAR para encerrar a pesquisa). ²

2. Para receber o resultado final de cada pesquisa, informe seu e-mail.

19/09/2013

Competência adaptativa, liderança transformacional e autoeficácia percebida em líderes brasileiros nas escolas

Parte I – Vamos realizar uma autoavaliação?



13/09/2013

Competência adaptativa, liderança transformacional e autoeficácia em trabalho no Brasil

- 3.1 - Considerando sua atuação no TRABALHO, avalie as afirmações abaixo. De acordo com a escala abaixo, marque o valor que mais se aproxima da realidade para cada afirmação abaixo. *

Para cada afirmação abaixo, marque na linha correspondente:



Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	+	5
1 - Sou capaz de desenvolver e agregar conhecimentos novos com os que já domino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Preocupo com o desenvolvimento das minhas competências para realizar minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Adquiri o melhor entendimento dos meus conhecimentos quando desenvolvi minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Meu conhecimento sobre as minhas tarefas continua a ser desenvolvido continuamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Preciso aprender continuamente para ser competente em minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Demonstro que estou disposto (a) a continuar aprendendo sobre como fazer minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Aplico meus conhecimentos em situações novas e desconhecidas relacionadas às minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Foco em novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Atuo em novos projetos com os conhecimentos que aprendi em trabalhos passados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Sou capaz de manter meu desempenho em alto nível mesmo quando estou em situações novas e desconhecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Sou capaz de aplicar meu conhecimento de forma flexível para diferentes atividades em meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Gosto logo frequentemente o nível de domínio das minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Tenho confiança em minhas competências para desenvolver minhas atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Acredito em mim mesmo e na minha capacidade em gerar resultados eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12/09/2013

Competência adaptativa, liderança transformacional e autoeficácia em trabalhadores sociais

Pense sobre o que tem FEITO e VIVIDO em seu ambiente de trabalho nas últimas 4 (quatro) semanas e responda conforme o seu julgamento.

Pense sobre SUAS NECESSIDADES com relação ao seu trabalho e faça uma autoavaliação da satisfação destas necessidades.

4.3 - De acordo com a escala abaixo, marque na frente de cada afirmação o valor que mais se aproxima da realidade conforme o seu julgamento. ^

Para cada afirmação abaixo, marque na linha correspondente:



Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
1 - Sua necessidade de alcançar algo importante através de seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Sua necessidade de ter um sentimento de realização a partir do que você faz no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Sua necessidade de fazer uma contribuição por meio através de seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Sua necessidade por um sentimento de conexão com as pessoas com as quais trabalha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Sua necessidade por relacionamentos genuínos com as pessoas no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Sua necessidade por amizade no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Sua necessidade por um sentimento de controle sobre como você faz seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Sua necessidade por autonomia em decidir como fazer seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Sua necessidade por liberdade e independência em como fazer seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Sua necessidade de se sentir competente no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Sua necessidade de sentir-se capaz de completar seu trabalho com padrões satisfatórios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Sua necessidade de sentir-se confiante sobre como executar seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12/02/2013

Competência adaptativa, liderança transformacional e autodesenvolvimento: um novo paradigma de liderança

Parte II - Vamos avaliar o seu líder?



12/08/2013

Competências subjetivas, liderança transformacional e autodesempenho em líderes acadêmicos

5.4 - Sobre o comportamento do seu LÍDER IMEDIATO atual, indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo. *

Para cada afirmação abaixo, marque na linha correspondente:



Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
1 - O meu superior imediato faz sentir bem ao seu lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu posso e deuo fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - O meu superior imediato faz com que eu pense sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - O meu superior imediato ajuda no meu desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Tenho plena confiança em meu superior imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - O meu superior imediato proporciona a mim novas maneiras de lidar para as coisas problemáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Meu superior imediato deixa que eu saiba o que ele achado que estou fazendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Eu sinto orgulho de trabalhar com meu superior imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Meu superior imediato me ajuda a encontrar significado no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - O meu superior imediato consegue que eu repense ideias que eu nunca havia considerado antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - O meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem retidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados socioeconômicos

Você está quase terminando!!! Mas precisamos que nos informe os seus dados socioeconômicos. Estes dados são apenas para realizar comparação entre os diversos perfis dos

12/02/2013

Competência adaptativa, fidei jactância e transformação social e autodesempenho em trabalhadores brasileiros

trabalhadores brasileiros. O preenchimento dos dados NÃO possibilitará sua identificação. Asseguramos o seu anonimato.

Dados socioeconômicos



6.1 - Idade ^

7.2 - Gênero ^

(Marcar apenas uma opção.)

- 1 - Feminino
- 2 - Masculino

8.3 - Estado civil ^

(Marcar apenas uma opção.)

- 1 - Solteiro(a)
- 2 - Casado(a)
- 3 - Separado(a)

9.4 - Escolaridade (mal escrito) vel): ^

(Marcar apenas uma opção.)

- 1 - Fundamental
- 2 - Médio
- 3 - Graduação
- 4 - Especialização
- 5 - Mestrado
- 6 - Doutorado

19/08/2013

Competências adaptáveis, liderança transformacional e autôctia e inovação em trabalhadores da saúde

10.6 - Qual a área de sua formação acadêmica?

A

11.8 - Área de atuação profissional *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - Administração
 2 - Docente de ensino básico
 3 - Docente de ensino superior
 4 - Segurança pública
 5 - Saúde
 6 - Tecnologia de Informação
 7 - Vendas
 8 - Profissional liberal (advocacia, engenharia, assessorias, etc)
 9 - outras

12.7 - Setor de atuação profissional *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - Público
 2 - Privado
 3 - Terceiro Setor

13.8 - Atualmente, e teve algum cargo de gestão ou liderança (coordenação, supervisão, gestão, direção ou outro similar)? *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - Sim
 2 - Não

14.9 - Há quanto tempo trabalha? *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - menos de 1 ano
 2 - entre 1 ano e 5 anos
 3 - entre 6 anos e 10 anos
 4 - entre 11 anos e 20 anos
 5 - mais de 20 anos

15.10 - Há quanto tempo está trabalhando na sua instituição (empresa) atual? *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - menos de 1 ano
 2 - entre 1 ano e 5 anos
 3 - entre 6 anos e 10 anos
 4 - entre 11 anos e 20 anos
 5 - mais de 20 anos

15/03/2013

Compêndio de objetivos, indicadores, informações e atividades previstas em relação às bases legais

15.11 - Há quanto tempo está no posto de trabalho atual? *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - menos de 1 ano
- 2 - entre 1 ano e 5 anos
- 3 - entre 6 anos e 10 anos
- 4 - entre 11 anos e 20 anos
- 5 - mais de 20 anos

17.12 - Há quanto tempo trabalha com o seu chefe imediato atual? *

(Marcar apenas uma opção)

- 1 - menos de 1 ano
- 2 - entre 1 ano e 5 anos
- 3 - entre 6 anos e 10 anos
- 4 - entre 11 anos e 20 anos
- 5 - mais de 20 anos

19/09/2018

Competência adaptativa, habilidades transfereis e oral e sul oral e manager em trabalho e sob as leis

18. 18 - Qual o estado brasileiro que você trabalha? *

(Marque todos que se aplicam)

- 1 - Acre
- 2 - Alagoas
- 3 - Amapá
- 4 - Amazonas
- 5 - Bahia
- 6 - Ceará
- 7 - Distrito Federal
- 8 - Espírito Santo
- 9 - Goiás
- 10 - Maranhão
- 11 - Mato Grosso
- 12 - Mato Grosso do Sul
- 13 - Minas Gerais
- 14 - Pará
- 15 - Paraíba
- 16 - Paraná
- 17 - Pernambuco
- 18 - Piauí
- 19 - Rio de Janeiro
- 20 - Rio Grande do Norte
- 21 - Rio Grande do Sul
- 22 - Rondônia
- 23 - Roraima
- 24 - Santa Catarina
- 25 - São Paulo
- 26 - Sergipe
- 27 - Tocantins
- Outro: _____

19. E-mail principal *

19/09/2013

Competência adaptativa, inteligência emocional e autoeficácia em trabalhadores brasileiros

Caro(a) participante,

Esta é uma pesquisa longitudinal, você será convidado(a) a participar novamente em outro momento. No entanto, sua participação nesta fase **NÃO OBRIGA** a participação nas outras fases. Desde já agradecemos a sua participação, pois é muito importante para compreendermos o comportamento humano nas organizações e promover a ciência.

O e-mail que você forneceu **NÃO** te identificará, é importante para entrarmos em contato novamente, mas não acompanhará o banco de dados.

Para preservar sua identidade no banco de dados utilizaremos um código que você mesmo fará agora contendo: 2 (dois) primeiras letras do nome de sua mãe + os 2 (dois) últimos números do seu celular.

Exemplo: IZ80 (IZabel + 98177-8480)

Não esqueça de clicar em **ENVIAR** na última tela.

20. Indira a c2 (duas) primeiras letras do nome de sua mãe e o c2 (dois) últimos números do seu celular *

21. Este espaço é reservado para que você, se quiser, deixe sua **BUGESTÕES, ELOGIOS** e/ou **CRÍTICAS**.

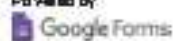
Muito Obrigada! (Clique em ENVIAR para encerrar a pesquisa)



12/08/2013

Compêndio de gramática, técnicas de interpretação e análise de mensagens em língua portuguesa baseadas em

Powered by:



APÊNDICE E – Autorização do autor para validação da escala *Adaptive Expertise*

2018/03 Gmail - Authorization for validation of Measuring adaptive expertise

 Maria Teresa T. de Godoy <mtgodo@gmail.com>

Authorization for validation of Measuring adaptive expertise

Bohle carbonell, Katharina (ERD) <k.bohlecarbonell@massachusetts.edu> 11 de março de 2018 16:56
 Para: "Maria Teresa T. de Godoy" <mtgodo@gmail.com>
 Cc: Helenides Mendonça <helenides@gmail.com>

Dear Maria,

Thank you for your interest in researching adaptive expertise. Please feel free to use the scale in your research. Let me know what you found out.

Best,
 Katharina

Katharina Bohle Carbonell
 Postdoctoral Fellow

Department of Marketing and Supply Chain Management (MS-OM)
 School of Business and Economics, Massachusetts University

Telephone: 508.554.1211
 Skype: kbohle

www.katharinabc.com (www is my own)
 [Twitter: @katharinabc]

APÊNDICE F - Autorização do autor para validação da escala *Basic psychological need satisfaction*

10092018

Gmail - Autorização para validação de Self-Determination needs measure



Maria Tereza T. de Godoy <mitgodoy@gmail.com>

Authorization for validation of Self-Determination needs measure

Simon Albrecht <simon.albrecht@deakin.edu.au>
 Para: "Maria Tereza T. de Godoy" <mitgodoy@gmail.com>
 Cc: Helenides Mendonça <helenides@gmail.com>

9 de março de 2018 20:29

Hi Maria Tereza Hi Helenides

Thank you for your interest in my research.

Yes I am happy for you to use the scales.

Please let me know how the research progresses and email me any publications that come out of the research.

I am also interested to receive any means, standard deviations, and correlations that are not shown in any of your publications.

All the best with the research!

Best regards

Simon

Dr Simon Albrecht | Course Director, Master of Psychology (Organizational)

School of Psychology (Deakin Unkandy) | 221 Buxwood Hwy, Buxwood VIC 3125

T: +61 3 9244 3726 | F: +61 3 9244 3662 | E: simon.albrecht@deakin.unkandy.au | Office: B2C/116

From: "Maria Tereza T. de Godoy" <mitgodoy@gmail.com>
 Date: Saturday, 10 March 2018 12:02 am
 To: Simon Albrecht <simon.albrecht@deakin.edu.au>
 Cc: Helenides Mendonça <helenides@gmail.com>
 Subject: Authorization for validation of Self-Determination needs measure

Dear author,

We are Brazilian researchers in the field of occupational organizational psychology. Firstly, we would like to congratulate you on the the work published in 2015 in the Journal of Personnel Psychology with the title Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. The theme instigated us for studies with Brazilian workers. Therefore, very respectfully, we ask permission to use the instrument developed by you as a basis to adapt the scale to Brazilian Workers.

Best regards,

APÊNDICE G – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Versão impressa

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do Projeto de Pesquisa sob o título **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. Meu nome é **Maria Tereza Tomé de Godoy**, sou membro da equipe de pesquisa deste projeto, **doutoranda em Psicologia**). Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias e em todas as páginas, sendo a primeira via de guarda e confidencialidade da equipe de pesquisa e a segunda via ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com a equipe de pesquisa **Maria Tereza Tomé de Godoy** ou com a orientadora da pesquisa Professor (a) **Helenides Mendonça**, nos telefones: (62) 98177-8480/ (62) 99995-3705 ou através dos e-mails mttgodoy@gmail.com e helenides@gmail.com. Em caso de dúvida **sobre a ética aplicada a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, localizado na Avenida Universitária, N° 1069, Setor Universitário, Goiânia – Goiás, telefone: (62) 3946-1512, funcionamento: 8h as 12h e 13h as 17h de segunda a sexta-feira. O Comitê de Ética em Pesquisa é uma instância vinculada à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) que por sua vez é subordinado ao Ministério da Saúde (MS). O CEP é responsável por realizar a análise ética de projetos de pesquisa, sendo aprovado aquele que segue os princípios estabelecidos pelas resoluções, normativas e complementares.

1. O presente estudo se justifica por construir novos conhecimentos e reflexões sobre as relações existentes no ambiente de trabalho. Tem como objetivo analisar a relação entre o líder, a capacidade adaptativa e a autodeterminação do trabalhador brasileiro. Espera-se que esta pesquisa ajude na compreensão do papel do líder no desempenho da competência adaptativa e na satisfação das necessidades de autodeterminação e o poder exercido pela autodeterminação na relação entre competência adaptativa e liderança transformacional.

2. Sua participação consiste em responder a um caderno de perguntas (questionário) que será enviado individualmente. Esse questionário possui dois blocos de perguntas, sendo elas relacionadas a dados socioeconômico-demográficos e a sua percepção sobre o seu contexto de trabalho. Os resultados do estudo serão analisados por aglomerado e não por respostas individuais, garantindo assim que você não seja identificado em nenhum momento durante a pesquisa ou na análise dos dados.

3. Durante todo o processo você poderá entrar em contato por telefone ou e-mail com a pesquisadora e com a orientadora da pesquisa que estarão a sua inteira disposição para

esclarecimento de dúvidas. Além disso, você poderá desistir a qualquer momento, resguardando o direito de retirar seu consentimento sem qualquer penalidade e mantendo o sigilo de sua participação garantido.

4. A participação no estudo implica em riscos mínimos. Os possíveis riscos poderão ser de natureza psicológica, como constrangimento na emissão de respostas, conflito pessoal e ansiedade, por se tratarem de questões subjetivas de natureza pessoal ligada à problemática organizacional. Quanto a esses riscos, a pesquisadora procurará eliminá-los ou atenuá-los durante as instruções, podendo suspender imediatamente a pesquisa caso perceba qualquer dano à saúde dos sujeitos.

5. Fica garantida a Assistência Integral e Gratuita por danos imediatos ou tardios, diretos ou indiretos ao sujeito mediante sua participação na pesquisa. Caso haja necessidade, fica assegurado ainda o encaminhamento para atendimento e acompanhamento por profissional capacitado. Sendo necessária a intervenção terapêutica, fica assegurado ao sujeito o direito de retornar à participação da pesquisa quando do fim de seu acompanhamento, caso seja de seu interesse e desde que ainda esteja no período correspondente a coleta de dados, conforme consta no cronograma da pesquisa.

6. Os questionários não serão identificados em nenhum momento da pesquisa, ficarão sob a guarda da doutoranda pelo tempo de 05 (cinco) anos, como previsto pela Resolução CNS 510/16 depois serão incinerados.

7. Assumimos neste momento a obrigação de que seus dados pessoais serão mantidos no mais absoluto sigilo, e que, em nenhum momento, identificaremos sua pessoa, assegurando a sua privacidade e confidencialidade. Mesmo em futuras publicações de resultados, artigos e documentos acadêmicos bem como apresentações em eventos e atividades científicas, fica aqui garantido o compromisso de manter total sigilo de sua participação na pesquisa.

8. Fica garantido ainda o direito a indenização, caso haja algum tipo de prejuízo quanto à participação na pesquisa, conforme assegura a resolução CNS 510/16.

O pesquisador responsável por este estudo e sua equipe de pesquisa declaram: que cumprirão com todas as informações acima; que você terá acesso, se necessário, a assistência integral e gratuita por danos diretos e indiretos oriundos, imediatos ou tardios devido a sua participação neste estudo; que toda informação será absolutamente confidencial e sigilosa; que sua desistência em participar deste estudo não lhe trará quaisquer penalizações; que será devidamente ressarcido em caso de custos para participar desta pesquisa; e que acatarão decisões judiciais que possam suceder.

Eu _____, abaixo assinado, discuti com a Dra Helenides Mendonça sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que

minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia de assistência integral e gratuita por danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios quando necessário. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste serviço.

Goiânia, ____, de _____, de 201__.

_____ / / _____
Assinatura do participante Data

_____ / / _____
Assinatura do pesquisador Data

ANEXO A – Adaptive expertise (Bohle Carbonell, Könings, Segers, & Van Merriënboer, 2016)

During past projects, I was able to develop and integrate new knowledge with what I learned in the past

During past projects, I concerned myself with the latest development in the domain of my discipline.

During past projects, I gained a better understanding of concepts in my discipline.

During past projects, I realized that the knowledge in my discipline keep on developing

During past projects, I realized that I need to leard continuously to become and stay an expert in my field

During past projects, I showed that I am willing to keep on learning new aspects related to my discipline.

During past projects, I applied my knowledge in new and unfamiliar situations in areas related to my discipline with a degree of sucess.

During past projects, I focused on new challenges

During past projects, I approached it like other projects I worked on in the past.

During past projects, I was able to keep on performing at a high level when confronted with unfamiliar situations or tasks

During past projects, I was able to apply my knowledge flexible to the diferent tasks within the Project.

ANEXO B - Basic psychological need satisfaction (Albrecht, 2015).

Your need for achieving something important through your work

Your need for a sense of accomplishment from what you do at work

Your need to make a positive contribution through your work

Your need for a sense of connection with the people you work with

Your need for genuine relationships with people at work

Your need for friendship at work

Your need for a sense of control over how you do your job

Your need for autonomy in deciding how to do your work

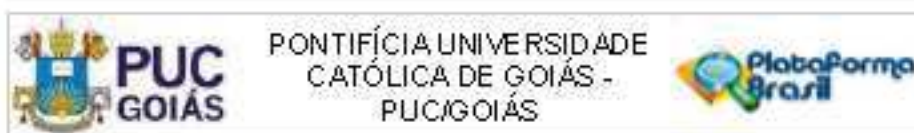
Your need for freedom and independence in how you do your work

Your need for feeling competent at work.

Your need for feeling capable of completing your work to satisfactory standards

Your need for feeling confident about how you execute your work

ANEXO C – Parecer nº 1.873.407 do Comitê de Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.



PARCELO CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da auto-terminação e da liderança transformacional.

Pesquisador: MARIA TEREZA TOMÉ DEGO DOY

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 62214416.0.0000.0037

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/Goiás

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.873.407

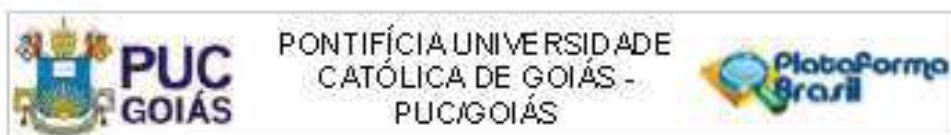
Apresentação do Projeto:

A presente pesquisa objetiva analisar a relação entre recursos organizacionais (liderança transformacional), pessoais (satisfação das necessidades de auto-terminação) e competência adaptativa. A presente pesquisa foi desdobrada em três estudos interdependentes: o primeiro e o segundo estudos consistem em avaliar a validade e utilidade das escalas Competência Adaptativa e Satisfação das Necessidades de Auto-terminação por meio da aplicação das escalas (traduzidas e adaptadas) com 33+ trabalhadores brasileiros do setor público e privado. O terceiro estudo pretende analisar a relação entre a liderança transformacional, auto-terminação e competência adaptativa em um estudo longitudinal. O terceiro estudo será realizado em dois tempos. O segundo tempo ocorrerá seis meses do término da coleta do primeiro tempo. A coleta de dados será realizada por meio de questionário socioeconômico e escalas. A abordagem ao participante será pessoalmente ou por e-mail (que conterá o convite para participar da pesquisa e o link que o direcionará aos formulários).

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral: O estudo tem como objetivo analisar a relação entre a liderança transformacional, como um recurso do trabalho, e a competência adaptativa, como um recurso pessoal, ao mesmo tempo em que pretende identificar o poder mediacional da satisfação das necessidades de

Endereço: Av. Universitária, Nº 1.000
 Bairro: Selo Universitário
 CEP: 74.005-010
 UF: GO Município: GO FONE
 Telefone: (62)224-81512 Fax: (62)224-81070 E-mail: cep@pucgoias.edu.br



Contribuição Financeira: R\$ 0,00

autode terminação nesta relação. Para além disso, pretende-se analisar até que ponto os recursos organizacionais (liderança transformacional) e pessoais (satisfação das necessidades de autode terminação) estão associados à competência adaptativa.

Objetivos específicos:

- Traduzir, adaptar e avaliar a validade de validade da escala Competência Adaptativa de Carbonelli et al. (2016);
- Traduzir, adaptar e avaliar a validade de validade da escala Satisfação das Necessidades de Autode terminação de Albrecht (2015);
- Identificar a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa em um estudo longitudinal;
- Analisar a influência da liderança transformacional sobre a satisfação das necessidades autode terminação do trabalhador em período de tempo;
- Analisar a influência da satisfação das necessidades de autode terminação na competência adaptativa;
- Realizar estudo longitudinal sobre a moderação da satisfação das necessidades de autode terminação na relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.

Avaliação de Riscos e Benefícios:

Riscos: de natureza psicológica, como constrangimento na emissão de respostas, constrito pessoal e ansiedade, por se tratarem de questões subjetivas de natureza pessoal ligada à problemática organizacional.

Benefícios: a participação neste estudo pode trazer como benefício ao participante maior entendimento acerca da própria competência no trabalho, assim como possibilitará refletir sobre o processo de liderança no trabalho e a sua própria motivação.

Comentário de Considerações sobre a Pesquisa:

Não se aplica.

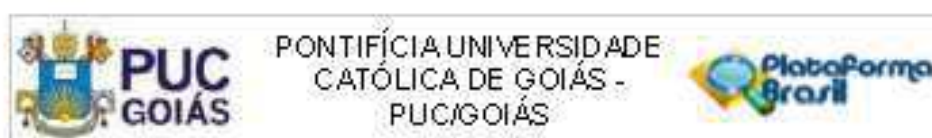
Considerações sobre o Termo de Apresentação Obrigatória:

Não se aplica.

Condições ou Pendências de Licença de Inadequação:

Aprovado.

Endereço: Av. Universitária, Nº 1.000
 Bairro: Sala Universitária CEP: 74.005-010
 UF: GO Município: GO RNUA
 Telefone: (62)2245-1512 Fax: (62)2245-1070 E-mail: cep@pucgoias.edu.br



Carteirão de Parecer: 1470_47

Com Consideração e Análise crítica do CEP:

INFORMAÇÃO ESBOÇO PESQUISADOR REFERENTE À APROVAÇÃO DO REFERIDO PROTOCOLO:

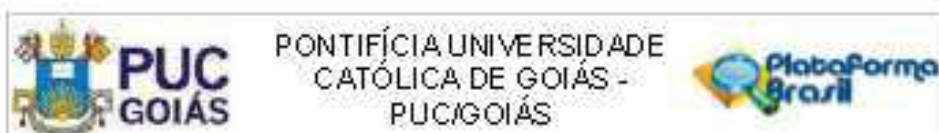
1. A aprovação deste, concedida pelo CEP PUC Goiás, não isenta o Pesquisador de prestar satisfação sobre sua pesquisa em casos de alterações metodológicas, principalmente no que se refere à população de estudo ou centros participantes/co-participantes.
2. O pesquisador responsável deverá encaminhar ao CEP PUC Goiás, via Plataforma Brasil, relatórios semestrais do andamento do protocolo aprovado, quando do encerramento, as conclusões e publicações. O não cumprimento deste poderá acarretar em suspensão do estudo.
3. O CEP PUC Goiás poderá realizar escolhas aleatórias de protocolo de pesquisa aprovado para verificação do cumprimento das resoluções pertinentes.
4. Cabe ao pesquisador cumprir com o preconizado pelas Resoluções pertinentes à proposta de pesquisa aprovada, garantindo seguimento fiel ao protocolo.

Este parecer foi elaborado baseado no(s) documento(s) abaixo relacionado(s):

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PE_INFORMAÇÃO_BÁSICAS_DO_PROJETO_818296.pdf	03/11/2016 18:33:59		Azião
Projeto de Trabalho / Brochura Inicializador	Projeto_MariaTereza00 EP.docx	03/11/2016 18:32:44	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Parecer Anterior	Parecer_PUC.pdf	03/11/2016 18:27:24	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Brochura Pesquisa	Formulario_Impresso.docx	03/11/2016 18:02:12	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	03/11/2016 17:53:07	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Outros	Formulario_online.pdf	01/11/2016 20:10:00	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Outros	Curriculo_Terezapdf	01/11/2016 13:27:22	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
Outros	Curriculo_Relativas.pdf	01/11/2016 13:24:41	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião
TC LE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TC LE_MariaTereza.docx	01/11/2016 13:21:39	MARIA TEREZA TOME DE GO DO Y	Azião

Situação do Parecer:

Endereço: Av. Universitária, Nº 1.000
 Bairro: Selo Universitário CEP: 74.005-010
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)224-81512 Fax: (62)224-81070 E-mail: cep@pucgoias.edu.br



Contribuição Financeira: R\$ 0,00

Aprovado

Resolução de Aprovação da CONEP:

Não

GOIÂNIA, 19 de Dezembro de 2016

Assinado por:
MELBOM JOSE DA SILVA JR.
 (Coordenador)

Endereço: Av. Universitária, Nº 1.000
 Bairro: Setor Universitário CEP: 74.005-010
 UF: GO Município: GOIÂNIA
 Telefone: (62)224-6-1512 Fax: (62)224-6-1070 E-mail: cbp@pucgoias.edu.br