

WORK DESIGN: CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DE SERVIDORES DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

PABLO F. P. FREITAS¹

 <https://orcid.org/0000-0003-0369-0783>

CATARINA C. ODELIUS¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2152-5194>

Para citar este artigo: Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2021). *Work design: Características do trabalho de servidores do Superior Tribunal de Justiça*. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(3), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG210192

Submissão: 13 nov. 2019. **Aceite:** 8 set. 2020.

¹ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.



RESUMO

Objetivo: Identificar e analisar diferenças nas características da tarefa, do conhecimento e sociais no trabalho de servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), e, secundariamente, verificar a validade fatorial, convergente, preditiva e discriminante do *Work Design Questionnaire* (WDQ) no contexto do Poder Judiciário brasileiro.

Originalidade/valor: Com o desenvolvimento do WDQ, o desenho do trabalho passou a ser ainda mais estudado mundialmente. Também no Brasil, desde sua tradução e adaptação, essa variável vem apresentando grande repercussão na gestão de pessoas, sendo este o primeiro estudo no âmbito do Poder Judiciário brasileiro.

Design/metodologia/abordagem: Por meio de *survey* encaminhado aos 2.898 servidores, obtiveram-se 895 respostas, que foram submetidas à análise de estatísticas descritivas, análise fatorial confirmatória, análise de confiabilidade, análise de correlação de Kendall-tau e teste Kruskal-Wallis.

Resultados: A característica do trabalho mais reconhecida foi o suporte social, enquanto a menor foi a interação fora da organização. Conhecimentos especializados são mais requeridos de profissionais de nível superior. No trabalho dos homens, há mais resolução de problemas, conhecimentos mais especializadas e autonomia na tomada de decisão. Servidores da área finalística afirmaram exercer tarefas com mais significado. Gestores consideraram ter menos autonomia para planejar suas tarefas, enquanto os demais servidores avaliam que seus trabalhos têm início, meio e fim mais bem definidos. Num órgão público de grande porte e complexidade, as características dos trabalhos se diferenciam em função de variáveis sociodemográficas e funcionais, exigindo-se customizações nas práticas de gestão de pessoas e nas políticas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE

Desenho do trabalho. *Work Design Questionnaire*. Setor público. Poder Judiciário. Superior Tribunal de Justiça.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é parte significativa da vida das pessoas, e, por meio dele, os indivíduos se relacionam uns com os outros, assumem deveres e responsabilidades, servem à sociedade e, assim, na maior parte das vezes, obtêm renda e sustento para suas famílias (Guimarães, 2017). Entre as temáticas afetas ao fenômeno do trabalho, está o “desenho do trabalho”, que se volta a especificar conteúdos, métodos e relações no contexto do trabalho, e a buscar, concomitantemente, geração de resultados para a organização, bem como satisfação e realização para o trabalhador, já que se considera que o trabalho de uma pessoa afeta suas atitudes e comportamentos (Parker, Morgeson, & Johns, 2017).

O instrumento mais recente sobre desenho do trabalho é o *Work Design Questionnaire* (WDQ), que foi desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006), permitindo uma apreciação mais completa do ambiente de trabalho moderno, à luz da literatura (Parker et al., 2017).

Diante da repercussão positiva do WDQ, estudiosos de diversas nacionalidades buscaram verificar como o instrumento se comportava em outros idiomas e culturas. Além da versão original, foram identificadas traduções e adaptações publicadas do WDQ em alemão, italiano, polonês, francês, espanhol (versões colombiana e espanhola), holandês e português (versões portuguesa e brasileira). Além dessas, segundo o *site* mantido por Morgeson (2018), um dos autores do WDQ original, e também conforme apontado por Ríos et al. (2017), há estudos em curso, ainda não publicados, para viabilização do WDQ nos idiomas chinês, indonésio, russo, árabe, hebraico, japonês e coreano.

A primeira tradução do WDQ para o português falado no Brasil (WDQ-BR) foi publicada no âmbito da dissertação de mestrado de Guimarães (2017). Participaram desse trabalho profissionais da educação pública, tais como professores, agentes administrativos, profissionais de limpeza e segurança, entre outros.

Tomando por base esse instrumento, o presente estudo objetiva identificar e analisar diferenças nas características da tarefa, do conhecimento e sociais no trabalho de servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ), e, de maneira secundária, verificar a validade fatorial, convergente, preditiva e discriminante do WDQ no contexto do Poder Judiciário brasileiro.

Essa confirmação da validade do instrumento se faz necessária porque, embora já tenha sido aplicado no setor público, acredita-se que o Poder Judiciário tenha peculiaridades que exigem uma confirmação da validade e da



confiabilidade do instrumento, já que esses atributos não são estanques ou perenes, pelo contrário, sua aderência precisa ser ratificada a cada nova população, finalidade, circunstância ou contexto em que é administrada (Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017).

Criado em 1988 e composto por 33 magistrados e quase três mil servidores públicos, o STJ é o maior tribunal superior brasileiro e representa a última instância do Poder Judiciário para causas infraconstitucionais (ou seja, que não se referem diretamente à Constituição Federal). Cabe ao STJ solucionar definitivamente os casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada (trabalhista, eleitoral e militar), bem como uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil (Freitas, Poncioni, & Odélius, 2015). As principais atividades do STJ são processar e julgar crimes de autoridades, como governadores de estado, desembargadores e membros de tribunais de contas; além disso, chegam ao STJ inúmeros recursos, *habeas corpus*, mandados de segurança, conflitos de competências, entre outros processos jurídicos relevantes para a manutenção da ordem jurídica, dos direitos civis e da democracia no Brasil.

Além da acessibilidade, o STJ foi selecionado por critérios como porte, relevância social, notoriedade, repercussão da instituição em veículos de comunicação, e por serem, cada vez mais, recomendados estudos sobre a administração de tribunais, uma vez que esse lócus tem recebido pouca atenção de pesquisas acadêmicas (Guimarães, Odélius, Medeiros, & Santana, 2011).

Espera-se, portanto, sanar a lacuna de pesquisa relativa à ausência de caracterização do trabalho de servidores atuantes no contexto do Poder Judiciário brasileiro. Afinal, não se pode realizar qualquer diagnóstico organizacional ou recomendar providências ou políticas de gestão de pessoas sem conhecer o componente humano e suas percepções quanto ao trabalho desempenhado.

Por fim, com relação às justificativas sociais e institucionais, considera-se que estudar o desenho do trabalho no STJ, órgão público de grande porte e relevância social, trará contribuições para outras instituições públicas, acarretando potenciais benefícios na estruturação de carreiras, cargos, programas de desenvolvimento e políticas de gestão de pessoas. Esses avanços de caráter institucional podem nortear futuras propostas de reformulação do desenho do trabalho de servidores públicos, bem como proporcionar uma espécie de “customização” dele em atenção às capacidades, às competências, às necessidades e aos interesses desses servidores, visando à maximização da satisfação e do comprometimento com as instituições públicas e, conseqüentemente, a um melhor atendimento das demandas dos cidadãos (Ng & Feldman, 2009).



2. DESENHO DO TRABALHO

O escopo do que vem a ser trabalho vem se ampliando. Numa visão tradicional, o desenho do trabalho era definido como um conjunto de tarefas atribuídas a um trabalhador de forma restrita e prescritiva por parte do empregador. Para essa definição, costumava-se empregar a expressão *job design* (Wong & Champion, 1991). Já numa visão mais atual, caracterizada pela *extended work design theory* ou *work design in situ* (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Parker, Wall, & Cordery, 2001), admitem-se atividades emergentes relativas ao trato social ou, até mesmo, a tarefas não atribuídas, mas propostas e idealizadas pelo próprio trabalhador. Para essa definição costuma-se empregar a expressão *work design* (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Parker et al., 2017). É comum, no contexto contemporâneo, que os funcionários expandam seus papéis (Parker, Wall, & Jackson, 1997) e negociem novas atividades (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).

Em contraposição à definição de *job design*, mais restrita a tarefas atribuídas (Parker & Wall, 1998), *work design* pode ser compreendido de diversas formas, como: 1. a natureza, o conteúdo e a estrutura do trabalho, abrangendo tarefas e atividades realizadas por funcionários em organizações (Hackman & Oldham, 1975); 2. o estudo, a criação ou modificação da composição, o conteúdo, a estrutura e o ambiente nos quais os empregos e os papéis são realizados (Morgeson & Humphrey, 2006); 3. o conteúdo e a organização de tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades do trabalho (Parker, 2014); 4. o modo como se agrupam as diversas tarefas relacionadas a uma atividade ocupacional, sejam elas tarefas atribuídas, tarefas sociais ou ainda tarefas de iniciativa própria (Parker et al., 2017); e 5. a estrutura real dos trabalhos que os funcionários realizam em suas organizações no dia a dia (Oldham, 2012).

O instrumento de medida mais atual para caracterizar o desenho do trabalho é o WDQ. Seus autores, Morgeson e Humphrey (2006), realizaram uma extensa revisão de literatura que possibilitou a catalogação de 107 características, as quais foram submetidas a debates, análise comparativa e classificações, resultando em 18 categorias de características de trabalho, agrupadas em três categorias de ordem superior (macrodimensões): motivacional (tarefa e conhecimento), social, e físico-contextual. Durante a realização da análise fatorial confirmatória (AFC) executada por Morgeson e Humphrey (2006), fez-se necessário subdividir o fator interdependência em dois (iniciada e recebida) e o fator autonomia em três (agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho), totalizando 21 fatores, cujas definições estão apresentadas na Figura 2.1.

(Figura 2.1)
OS 21 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO DESENHO DO TRABALHO

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
Características motivacionais do trabalho	Características da tarefa: como o trabalho em si é realizado, abrangendo ou não variedade de tarefas, e o nível de recursos associados a um trabalho específico.	Autonomia (programação tomada de decisão método de trabalho)	Grau em que o trabalho permite liberdade, independência e discricionariedade para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas.
		Variedade de tarefas	Grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma ampla gama de tarefas no trabalho.
		Significado da tarefa	Grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho dos outros, seja dentro ou fora da organização.
		Identidade da tarefa	Grau em que um trabalho é exercido por completo, cujos resultados podem ser facilmente identificados.
		Feedback do trabalho	Grau em que o trabalho fornece informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da tarefa.
		Complexidade do trabalho	Grau em que as tarefas de um trabalho são complexas e difíceis de ser executadas (requer habilidades de alto nível, mais exigentes mentalmente etc.).
		Processamento de informações	Grau em que um trabalho requer atenção e processamento de dados ou outras informações.
		Resolução de problemas	Grau em que um trabalho requer ideias ou soluções únicas e reflete um processamento cognitivo mais ativo. Isso envolve a geração de ideias ou soluções exclusivas ou inovadoras, o diagnóstico e a solução de problemas não rotineiros e a prevenção ou contenção de erros.
		Variedade de habilidades	Grau em que um trabalho exige que um indivíduo use uma variedade de habilidades diferentes para concluí-lo.
		Especialização	Grau em que um trabalho envolve a execução de tarefas especializadas ou a posse de conhecimentos e habilidades especializados.

(continua)

(Figura 2.1 (conclusão))
OS 21 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO DESENHO DO TRABALHO

Macrodimensões	Dimensões	Fatores	Definições
Características sociais	Suporte social		Grau em que um trabalho oferece oportunidades de aconselhamento e assistência de outras pessoas.
	Interdependência (iniciada recebida)		Grau em que um trabalho depende de outros ou que o trabalho de outros depende dele. A interdependência pode ser iniciada (quando o trabalho impacta outros) ou recebida (quando o trabalho é afetado por outros).
	Interação fora da organização		Grau em que o trabalho exige que os funcionários interajam e se comuniquem com indivíduos externos à organização.
	Feedback de outros		Grau em que outras pessoas na organização fornecem informações sobre desempenho (colegas de trabalho e supervisores, por exemplo).
Características contextuais	Ergonomia		Grau em que um trabalho permite postura ou movimento corretos ou apropriados.
	Exigências físicas		Grau de atividade física ou esforço exigido no trabalho.
	Condições de trabalho		Ambiente em que um trabalho é realizado: riscos à saúde, ruído, temperatura, limpeza etc.
	Uso de equipamentos		Variedade e complexidade da tecnologia e equipamentos utilizados em um trabalho.

Fonte: Ríos et al. (2017, p. 5).

3. MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, censitário, descritivo e com recorte transversal (Creswell, 2013; Richardson, 2010). Os 2.898 servidores públicos ativos do STJ, dos quais 342 atuam como gestores públicos, foram convidados a participar da pesquisa. Obteve-se uma taxa de resposta de 30,88%, perfazendo um total de 895 respondentes (dentre eles, 243 gestores).

A Figura 3.1 resume as principais informações a respeito da amostra alcançada.

(Figura 3.1)
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Variável	Categoria	Gestores		Servidores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Tipo de respondente	Gestor estratégico	34	13,99%	0	0,00%
	Gestor tático	51	20,99%	0	0,00%
	Gestor operacional	158	65,02%	0	0,00%
	Servidor assessor	0	0,00%	100	15,34%
	Servidor assistente	0	0,00%	323	49,54%
	Servidor sem gratificação	0	0,00%	229	35,12%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Sexo	Feminino	102	41,98%	367	56,29%
	Masculino	141	58,02%	285	43,71%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Idade	20-29	3	1,23%	41	6,29%
	30-39	54	22,22%	215	32,98%
	40-49	100	41,15%	219	33,59%
	50-59	84	34,57%	170	26,07%
	60-69	2	0,82%	7	1,07%
	Total	243	100,00%	652	100,00%

(continua)

(Figura 3.1 (conclusão))
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Variável	Categoria	Gestores		Servidores	
		Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Nível de escolaridade	Ensino fundamental	0	0,00%	1	0,15%
	Ensino médio	6	2,47%	34	5,21%
	Ensino superior	45	18,52%	145	22,24%
	Especialização	179	73,66%	438	67,18%
	Mestrado	13	5,35%	32	4,91%
	Doutorado	0	0,00%	2	0,31%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Cargo efetivo	Analista judiciário	90	37,04%	279	42,79%
	Técnico judiciário	135	55,56%	348	53,37%
	De outro órgão	14	5,76%	22	3,37%
	Sem vínculo efetivo	4	1,65%	3	0,46%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Tempo de STJ	0-9	69	28,40%	321	49,23%
	10-19	88	36,21%	176	26,99%
	20-29	80	32,92%	136	20,86%
	30-39	6	2,47%	19	2,91%
	Total	243	100,00%	652	100,00%
Atividade predominante da unidade de lotação	Atividade finalística	101	41,56%	327	50,15%
	Atividade-meio	142	58,44%	325	49,85%
	Total	243	100,00%	652	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Entre os gestores, a maioria dos respondentes pertencia ao nível hierárquico operacional, do sexo masculino, entre 40 e 49 anos, com pós-graduação *lato sensu*, com cargo efetivo de técnico judiciário, com mais de dez anos de atuação no STJ e lotados em unidades que exercem, predominantemente, atividades-meio (suporte administrativo). Já entre os servidores, prevaleceram os respondentes com funções comissionadas de complexidade e remuneração.

neração mais baixas (assistentes), do sexo feminino, com idade também entre 40 e 49 anos, com escolaridade em nível de especialização, em cargo de técnico judiciário, com menos de dez anos de atuação no STJ, lotados em atividades finalísticas (diferença apenas ligeiramente superior em relação à área-meio).

A amostra obtida mantém características semelhantes à população do STJ em relação à escolaridade e à idade, e, em geral, abrange a multiplicidade de grupos e características funcionais do STJ.

O instrumento foi encaminhado por meio eletrônico diretamente aos *e-mails* dos servidores e respondido entre julho e agosto de 2018. Os participantes manifestaram-se quanto às características dos seus próprios trabalhos (autoavaliação) por meio de uma escala Likert de cinco pontos, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, havendo também a opção de assinalarem que determinado item “não se aplica” ao seu contexto.

Os itens foram organizados pela dimensão teórica, tal qual na versão original do WDAQ. Assim como no estudo de Gonçalves (2015) em Portugal, tendo em vista a homogeneidade de uma amostra de consultores, a dimensão características do contexto (ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho e uso de equipamentos) não foi incluída no instrumento aplicado no STJ, pois considerou-se que os itens dessas dimensões não se alinham ao contexto de trabalho estudado – a maior parte do trabalho se volta a rotinas administrativas e de análise processual, o que é realizado em ambientes de escritório. Ademais, as características do contexto costumam apresentar resultados inferiores na confiabilidade e revelam instabilidade em alguns itens.

Os dados foram processados nos *softwares* SPSS Statistics (versão 22) e RStudio (versão 1.1.383). Inicialmente, considerando que conhecer minimamente as atividades seja uma condição indispensável para responder sobre desenho do trabalho, foram retirados da análise aqueles respondentes que ainda não tinham um ano de tempo de trabalho no STJ (um gestor e 17 servidores), restando 877 respondentes (Hauk, 2014). Mesmo assim, foi atendido o mínimo de cinco respondentes por item do instrumento (Bentler & Chou, 1987), e, por se tratar de análise fatorial, respeitou-se também o mínimo de 200 participantes (Pasquali, 2008).

As análises de dados basearam-se, principalmente, em AFC, com avaliação dos seguintes índices de ajuste: estatística qui-quadrado (X^2); *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Relative Noncentrality Index* (RNI); *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR); e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) (Brown, 2014; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Verificou-se a confiabilidade mediante o cálculo do alfa de



Cronbach, e as comparações entre grupos foram realizadas mediante o teste Kruskal-Wallis (próprio para distribuições desprovidas de normalidade) combinado com análise de estatísticas descritivas (Field, 2009). Os grupos mencionados referem-se à separação da amostra a partir dos dados sociodemográficos e funcionais, a exemplo de gestores e não gestores, homens e mulheres, analistas e técnicos, entre outras segmentações.

Com relação ao tratamento inicial dos dados, não houve valores ausentes propriamente ditos, pois havia obrigatoriedade de respostas. Observaram-se, no entanto, 2,81% das respostas assinaladas como “não se aplica”, sendo 1,47% com relação aos gestores e 3,32% com relação aos servidores. Embora esse percentual tenha sido bastante baixo, indicando que, em geral, os itens se aplicam à população estudada, optou-se por equiparar essas respostas a valores ausentes, os quais foram estimados pelo método *linear trend at point*, reduzindo limitações às futuras análises (Jesus & Laros, 2004).

Para evitar prejuízos à fatorabilidade e à magnitude das cargas fatoriais (Field, 2009), optou-se pela exclusão de 11 *outliers* multivariados (nove gestores e dois servidores), restando 868 indivíduos na amostra, mas essa remoção também não causou prejuízo à amostra mínima.

Identificou-se que a distribuição era desprovida de normalidade, que não havia evidências para rejeição da hipótese de homoscedasticidade, que cerca de 75,8% das relações são lineares e que somente uma correlação sinalizou multicolinearidade (Pasquali, 2010), com associação de 0,918, entre os itens “O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição” e “O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição”. O *variance inflation factor* (VIF) também detectou multicolinearidade para esse último item (Pasquali, 2010). Essas características não impedem a realização da análise fatorial diante da robustez dessa técnica (Brown, 2014; Laros, 2012; León, 2011; Pasquali, 2010), sobretudo quando há mais de 200 sujeitos (Hair et al., 2009; Pasquali, 2010).

Como as respostas relativas ao WDQ-BR foram coletadas como variáveis discretas, em uma escala de concordância Likert, mas se referem, na verdade, a dados contínuos, acatou-se a recomendação do uso do estimador *Robust Weighted Least Squares* baseado em *polychoric correlations* (Flora & Curran, 2004).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresentam-se as médias, as medianas e o desvio padrão de cada fator relativo às características da tarefa, do conhecimento e sociais no trabalho de servidores e gestores do STJ, como consta na Figura 4.1.

(Figura 4.1)

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Fatores	Geral			Gestores			Servidores		
	Média	Mediana	Desvio padrão	Média	Mediana	Desvio padrão	Média	Mediana	Desvio padrão
Autonomia no planejamento	3,52	4,00	1,02	3,47	4,00	0,94	3,54	4,00	1,06
Autonomia na tomada de decisão	3,05	3,00	1,08	3,34	4,00	0,99	2,94	3,00	1,09
Autonomia nos métodos de trabalho	3,23	3,00	1,06	3,32	4,00	0,96	3,19	3,00	1,10
Variedade das tarefas	3,64	4,00	1,09	4,20	4,00	0,84	3,43	4,00	1,10
Significado das tarefas	4,06	4,00	0,85	4,18	4,00	0,74	4,01	4,00	0,88
Identidade da tarefa	4,06	4,00	0,79	4,04	4,00	0,74	4,06	4,00	0,81
Feedback do trabalho	3,41	4,00	1,05	3,51	4,00	0,99	3,37	4,00	1,07
Complexidade do trabalho	3,42	3,50	0,98	3,64	4,00	0,90	3,33	3,50	1,00
Processamento de informações	4,06	4,00	0,76	4,34	4,00	0,59	3,94	4,00	0,79
Resolução de problemas	3,49	3,50	0,94	3,67	4,00	0,90	3,42	3,50	0,95
Variedade de habilidades	3,84	4,00	0,90	4,12	4,00	0,82	3,73	4,00	0,90
Especialização	3,66	4,00	0,99	3,76	4,00	0,92	3,62	4,00	1,01
Suporte social	4,43	4,50	0,58	4,51	4,50	0,52	4,40	4,50	0,60
Interdependência iniciada	3,26	3,17	1,14	3,46	3,66	1,14	3,19	3,17	1,13
Interdependência recebida	3,58	4,00	1,09	3,94	4,00	0,97	3,44	4,00	1,11
Interação fora da organização	2,76	2,80	1,15	3,18	3,00	1,16	2,60	2,80	1,11
Feedback de outras pessoas	3,26	3,31	1,05	3,44	4,00	0,97	3,19	3,00	1,08

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em geral, há, por parte dos gestores do STJ, maiores índices para quase todos os fatores, exceto para os seguintes: 1. autonomia no planejamento – possivelmente pelo fato de 65% dos gestores da amostra serem do nível operacional, e, embora tenham certa autonomia na tomada de decisão e nos métodos, precisam seguir a programação e as diretrizes estabelecidas por gestores táticos e estratégicos; e 2. identidade da tarefa – provavelmente porque os servidores costumam ter atividades com início e fim mais claros, ao passo que os gestores têm atribuições mais complexas e com repercussões sistêmicas, muitas vezes sem uma delimitação mais rígida.

A característica do trabalho menos reconhecida foi a interação fora da organização, com média geral de 2,76. Parte desse resultado pode ser explicado pela natureza do órgão, que é um tribunal superior (considerado também de terceira instância) e que não costuma produzir provas, lidar diretamente com as testemunhas, com as partes, entre outros jurisdicionados. Também o rigor esperado de servidores do Poder Judiciário com relação ao princípio da impessoalidade pode contribuir para a baixa interação com pessoas externas ao órgão como forma de evitar suspeitas quanto à lisura e correição das decisões judiciais.

Em contrapartida, a característica do trabalho mais reconhecida na amostra do STJ é o suporte social, com média de 4,43, o que significa que o trabalho no órgão oportuniza relações de amizade, que as pessoas se importam umas com as outras e que os gestores costumam se preocupar com o bem-estar dos servidores. Esse resultado é muito positivo, pois a literatura aponta que o suporte social costuma favorecer uma cultura de aprendizagem (Coelho & Mourão, 2011), reduzir índices de intenção de rotatividade (Zaniboni, Truxillo, & Fraccaroli, 2013), contribuir para o nível de satisfação dos colaboradores e evitar ambientes propensos a sofrimento, tensões e sobrecarga de trabalho, além de ser reflexo da qualidade da liderança exercida (Buttigieg & West, 2013).

No que tange às evidências de validade fatorial, convergente, preditiva e discriminante do WDQ no contexto do Poder Judiciário brasileiro, à medida que forem apresentados os principais resultados da AFC, da análise de confiabilidade, da análise de correlação de Kendall-tau e do teste Kruskal-Wallis, ficarão evidentes também as análises das diferenças no desenho dos trabalhos de grupos de servidores, organizados em função de variáveis sociodemográficas e funcionais.

A AFC demonstrou que a solução com melhor ajustamento se deu com o formato de 17 fatores, de modo equivalente ao encontrado no estudo original do WDQ desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) nos Estados Unidos, considerando a subtração dos quatro fatores da macrodimensão

características contextuais, cujos 14 itens não foram coletados. A solução de 21 fatores (17 fatores ora estudados mais os quatro fatores das características contextuais) também foi reportada como solução mais factível por Stegmann et al. (2010) na Alemanha, Zaniboni et al. (2013) na Itália, Bigot et al. (2014) na França, Bayona, Caballer e Peiró (2015) na Colômbia, Gorgievski, Peeters, Rietzschel e Bipp (2016) na Holanda e Ríos et al. (2017) na Espanha.

Os índices de ajustamento obtidos na AFC foram excelentes conforme se apresenta na Figura 4.2.

(Figura 4.2)

RESULTADOS DA AFC

Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009, p. 573) (N = 868 63 variáveis)	Resultados
χ^2	p-valores podem ser significantes	6564,997 (p-valor = 0)
CFI	Acima de 0,92	0,971
TLI	Acima de 0,92	0,968
RNI	Acima de 0,92	0,971
RMSEA	Abaixo de 0,07 (com CFI \geq 0,90)	0,056
SRMR	Até 0,08 (com CFI > 0,92)	0,057

Fonte: Elaborada pelos autores.

As cargas fatoriais, os erros padrão e as variâncias extraídas estão apresentados na Figura 4.3.

(Figura 4.3)

RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - 17 FATORES

Fator	Características da tarefa	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Autonomia no planejamento	O trabalho possibilita que eu decida quando fazer minhas atividades.	0,715	-	51,20%
	O trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.	0,802	0,049	64,30%
	O trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.	0,844	0,051	71,20%

(continua)

(Figura 4.3 (continuação))**RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - 17 FATORES**

Fator	Características da tarefa	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Autonomia na tomada de decisão	O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoais para realizá-lo.	0,796	-	63,40%
	O trabalho possibilita que eu tome muitas decisões por conta própria.	0,903	0,025	81,60%
	O trabalho me proporciona bastante autonomia para tomar decisões.	0,92	0,026	84,70%
Autonomia nos métodos de trabalho	O trabalho permite que eu tome decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	0,853	-	72,70%
	O trabalho me dá muitas oportunidades de independência e liberdade na maneira de como realizá-lo.	0,935	0,02	87,40%
	O trabalho permite que eu decida por conta própria sobre como realizá-lo.	0,852	0,019	72,50%
Variedade das tarefas	O trabalho inclui uma grande variedade de tarefas.	0,931	-	86,70%
	O trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	0,95	0,006	90,30%
	O trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	0,97	0,006	94,20%
	O trabalho inclui a realização de uma variedade de tarefas.	0,968	0,006	93,70%
Significado das tarefas	É provável que os resultados de meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.	0,797	-	63,50%
	O trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.	0,863	0,029	74,50%
	O trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da instituição.	0,983	0,027	96,60%
	O trabalho que realizo tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da instituição.	0,979	0,027	95,80%

(continua)

(Figura 4.3 (continuação))

RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - 17 FATORES

Fator	Características da tarefa	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Identidade da tarefa	O trabalho consiste em completar atividades que têm início e fim claros.	0,739	-	54,60%
	O trabalho está organizado de forma que eu possa realizar uma atividade completa do início ao fim.	0,802	0,028	64,40%
	O trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	0,958	0,034	91,80%
	O trabalho me possibilita concluir o que comecei.	0,953	0,034	90,80%
Feedback do trabalho	As atividades do trabalho fornecem, por si sós, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	0,811	-	65,70%
	O trabalho, por si só, fornece <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.	0,972	0,02	94,60%
	O trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	0,973	0,02	94,70%
Fator	Características do conhecimento	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Complexidade do trabalho	O trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez.	0,392	-	15,40%
	As tarefas do trabalho são simples e descomplicadas.	0,917	0,211	84,10%
	O trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	0,869	0,198	75,50%
	O trabalho inclui a realização de tarefas relativamente simples.	0,808	0,188	65,30%
Processamento de informações	O trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.	0,754	-	56,90%
	O trabalho me exige um grande esforço mental.	0,852	0,033	72,50%
	O trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	0,69	0,029	47,60%
	O trabalho exige que eu analise um grande número de informações.	0,84	0,03	70,60%

(continua)

(Figura 4.3 (continuação))

RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - 17 FATORES

Fator	Características do conhecimento	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Resolução de problemas	O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia.	0,696	-	48,40%
	O trabalho exige que eu seja criativo.	0,792	0,047	62,80%
	O trabalho inclui, frequentemente, lidar com problemas que eu nunca tinha visto antes.	0,724	0,043	52,40%
	O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	0,584	0,043	34,10%
Variedade de habilidades	O trabalho exige uma variedade de habilidades.	0,955	-	91,10%
	O trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para completá-lo.	0,957	0,006	91,60%
	O trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	0,894	0,01	79,90%
	O trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.	0,916	0,008	83,90%
Especialização	O trabalho é altamente especializado em termos de seu propósito, tarefas ou atividades.	0,912	-	83,10%
	As ferramentas, os procedimentos, os materiais etc. utilizados no trabalho são altamente especializados.	0,76	0,016	57,80%
	O trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	0,925	0,014	85,50%
	O trabalho exige conhecimento profundo e experiência.	0,92	0,014	84,60%
Fator	Características sociais	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Suporte social	Tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho.	0,794	-	63,10%
	Tenho a oportunidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	0,935	0,028	87,50%
	Tenho a oportunidade de encontrar outras pessoas em meu trabalho.	0,929	0,026	86,20%
	A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela.	0,628	0,034	39,40%

(continua)

(Figura 4.3 (conclusão))

RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - 17 FATORES

Fator	Características sociais	Carga fatorial	Erro padrão	Variância extraída
Suporte social	As pessoas com as quais trabalho se importam comigo.	0,793	0,029	62,90%
	As pessoas com quem trabalho são amigáveis.	0,787	0,032	61,90%
Interdependência iniciada	O trabalho exige que eu realize minhas atividades antes que os outros terminem as suas.	0,588	-	34,60%
	Outros trabalhos dependem diretamente do meu.	0,868	0,077	75,30%
	A menos que meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	0,837	0,072	70,00%
Interdependência recebida	As atividades do trabalho, para serem completadas, são muito afetadas pelo trabalho de várias pessoas diferentes.	0,81	-	65,60%
	O meu trabalho depende do trabalho de muitas outras pessoas para sua realização.	0,908	0,037	82,40%
	O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	0,757	0,031	57,30%
Interação fora da organização	O trabalho exige gastar muito tempo com pessoas de fora da minha instituição.	0,754	-	56,80%
	O trabalho inclui a interação com pessoas que não pertencem à minha instituição.	0,846	0,023	71,50%
	No trabalho, eu, frequentemente, me comunico com pessoas que não trabalham na minha instituição.	0,943	0,027	89,00%
	O trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	0,926	0,027	85,70%
Feedback de outras pessoas	Recebo muitas informações do meu chefe imediato e de meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	0,806	-	65,00%
	Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade do meu trabalho (por exemplo, quantidade e qualidade).	0,908	0,031	82,50%
	Recebo retorno sobre o meu desempenho no trabalho de outras pessoas na minha organização (por exemplo, superiores imediatos e colegas).	0,886	0,026	78,50%

Os itens referem-se à versão brasileira do WDQ, conforme Guimarães (2017).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para verificar a validade convergente, foram analisadas as cargas fatorias, a variância extraída e a confiabilidade dos 17 fatores.

Além de atingirem bons índices de ajustamento, os resultados apontaram confiabilidade excelente para todos os fatores, com alfas de Cronbach entre 0,735 (para o fator complexidade do trabalho) e 0,958 (para o fator variedade das tarefas), além de alfa médio de 0,845 (Field, 2009; Pasquali, 2010).

Quanto à variância extraída, apenas o fator resolução de problemas situou-se abaixo de 50%, mas o valor foi muito próximo (49,42%). Essa variância inferior para o referido fator converge para os achados de Guimarães (2017) no WDQ-BR, Bayona et al. (2015) no estudo colombiano, Gonçalves (2015) no estudo português e Ríos et al. (2017) no estudo espanhol. Segundo esses autores, os itens do fator resolução de problemas compartilham variância com outros fatores, principalmente com os fatores processamento de informações e variedade de habilidades. Nesse sentido, sugere-se que sejam repensadas as redações para os itens que o compõem. O item “O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia”, por exemplo, poderia ser revisto para “O trabalho inclui a resolução de problemas para os quais não existe uma resposta óbvia”. E o item “O trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas” poderia ser reescrito assim: “O trabalho exige ideias e soluções únicas para cada problema”.

Por fim, quanto às cargas fatorias, seis itens de cinco fatores distintos tiveram cargas menores que 0,700, e cinco deles não exibiram valores tão baixos, com média de 0,637, apresentando alguns deles, inclusive, cargas fatorias muito próximas a 0,700, como “O trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo” (carga de 0,690) e “O trabalho inclui a resolução de problemas sem resposta certa óbvia” (carga de 0,696).

Apenas o item “O trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez”, do fator complexidade do trabalho, teve carga fatorial realmente mais baixa, de 0,392, mas, ainda assim, nenhuma das cargas chegou ao patamar mínimo de 0,320, como proposto por Tabachnick e Fidell (2007). Esse achado reforça o resultado obtido na versão francesa, em que Bigot et al. (2014) relataram baixas cargas fatorias em itens desse fator. De qualquer forma, vale reforçar que todos os itens do fator complexidade do trabalho receberam codificação inversa por se tratar de assertivas negativas, podendo ser um dos motivos a baixa carga fatorial (Bayona et al., 2015; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). É possível que a reformulação dos itens em formato de assertiva positiva solucione o problema identificado.

A título de comparação, assim como na presente pesquisa, o fator suporte social apresentou itens com cargas inferiores nos estudos de Bigot et al.

(2014) na versão francesa e Gorgievski et al. (2016) na versão holandesa. Também Guimarães (2017), no WDQ-BR, cogitou a possibilidade de subdivisão do fator suporte social em dois: um relativo ao modo como o respondente percebe a relação de suporte, e outro referente ao modo como o respondente acredita que os outros o percebem. Como sugestão de melhoria, propõe-se que o item “A pessoa que me supervisiona se preocupa com o bem-estar dos que trabalham para ela” seja assim reescrito: “Meu chefe se preocupa com o bem-estar das pessoas da equipe”.

Para analisar a validade preditiva (ou de critério) do instrumento, verificou-se a capacidade da escala de revelar diferenças esperadas com relação a diferentes grupos de respondentes (Hair et al., 2009). Para tanto, foram recuperadas algumas proposições teóricas e achados empíricos a serem analisados pelo teste Kruskal-Wallis, conforme apresentado na Figura 4.4.

(Figura 4.4)
ELEMENTOS DA VALIDADE DE CRITÉRIO

Fator do WDQ		Kruskal-Wallis	p-valor	Categoria	Média	Mediana	Desvio padrão
Escolaridade	Especialização	11,37	0,044	Doutorado	4,50	4,50	0,71
				Mestrado	3,83	4,00	0,95
				Especialização	3,70	4,00	0,98
				Ensino superior	3,52	4,00	1,04
				Ensino médio	3,38	3,50	0,91
Sexo	Autonomia na tomada de decisões	15,13	0,000	Feminino	2,92	3,00	1,09
				Masculino	3,21	3,00	1,05
	Solução de problemas	5,10	0,024	Feminino	3,43	3,50	0,96
				Masculino	3,56	4,00	0,91
	Especialização	25,88	0,000	Feminino	3,49	4,00	1,04
				Masculino	3,84	4,00	0,89
Vida humana	Significado da tarefa	148,23	0,000	Atividade finalística	4,41	4,50	0,70
				Atividade-meio	3,74	4,00	0,85

(continua)

(Figura 4.4 (conclusão))

ELEMENTOS DA VALIDADE DE CRITÉRIO

Fator do WDQ		Kruskal-Wallis	p-valor	Categoria	Média	Mediana	Desvio padrão
Atividades externas	Interação fora da organização	18989	0,000	Gestores de nível estratégico	3,54	3,50	1,15
				Demais respondentes	2,73	2,80	1,14
		22943	0,000	Gestores de níveis estratégico e tático	3,32	3,00	1,17
				Gestores operacionais e servidores	2,70	2,80	1,14
		96326	0,000	Gestores	3,18	3,00	1,16
				Servidores	2,60	2,80	1,11

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto à escolaridade, os resultados apontaram que há diferenças significativas entre os grupos categorizados por nível de escolaridade. Por sua vez, as estatísticas descritivas confirmam a proposição teórica de que quanto maior o nível de escolaridade, maior a percepção de que os trabalhos dos respondentes são mais especializados e vice-versa (Bigot et al., 2014; Gorgievski et al., 2016; Morgeson & Humphrey, 2006; Ríos et al., 2017). Com base nesse resultado e considerando que a interface entre o campo jurídico e a inteligência artificial já começa a demonstrar que, no curto e médio prazos, os algoritmos conseguirão dar conta de decisões judiciais mais simples, restarão aos servidores os casos mais complexos e que requerem maior nível de especialização. Assim, é recomendável ao órgão que considere investir em políticas de incentivo à elevação do nível de escolaridade do quadro funcional, por exemplo, mediante campanhas, elevação de requisitos para ingresso no cargo, custeio total ou parcial de bolsas de pós-graduação e/ou parcerias com universidades.

Em relação ao sexo, os homens, quando comparados às mulheres, declararam exercer mais trabalhos que exigem o desenvolvimento de soluções para os problemas, realizando também tarefas mais especializadas e que lhes dão mais autonomia na tomada de decisão, o que ratifica a proposição teórica proposta por Bigot et al. (2014). Embora os dados demográficos da população apontem que há um equilíbrio no quantitativo de servidores e de gestores homens e mulheres, os resultados sustentam uma distinção nas



percepções quanto a três características motivacionais do trabalho (autonomia, solução de problemas e especialização). É importante diagnosticar os motivos que levam a essas diferenças e propor políticas afirmativas que fomentem a igualdade de gênero não apenas em termos quantitativos, mas, principalmente, em aspectos qualitativos, capazes de levar as mulheres a perceber maior nível de motivação em seus trabalhos.

Quanto a trabalhos relativos à vida humana, considerando que servidores da área finalística do STJ lidam com aspectos jurídicos voltados a cidadania, direitos civis, matérias criminais, litígios de família, entre outras questões que impactam indiretamente a vida humana, os resultados apontaram que há diferenças significativas entre os grupos de servidores da área finalística e da área-meio, indicando as estatísticas descritivas que o significado da tarefa é mais elevado para atuantes na área finalística do STJ, o que ratifica os estudos de Gorgievski et al. (2016), Morgeson e Humphrey (2006) e Ríos et al. (2017), numa analogia a trabalhos que lidam diretamente com a vida humana (tais como profissionais da saúde).

Por fim, quanto a trabalhos que se voltam a atividades externas (tais como os profissionais de vendas ou da área comercial), idealizou-se realizar uma analogia com o trabalho gerencial, pois o STJ não exerce trabalhos de natureza comercial equiparáveis aos estudos de Morgeson e Humphrey (2006) e Ríos et al. (2017). Sendo assim, a análise baseou-se na hipótese de que os gestores estariam mais voltados ao ambiente externo, interagindo mais com pessoas de fora do STJ, sobretudo os de nível estratégico, visando ao exercício de competências como atuação em redes, captação de recursos, negociação com organizações parceiras e habilidades políticas (Freitas & Odelius, 2018). Diante dessa analogia, os resultados confirmaram que quanto maior o nível hierárquico, maior a interação fora da organização, ratificando os estudos anteriores.

Finalmente, quanto à validade discriminante, recorreu-se à correlação de Kendall-tau, diante da ausência de normalidade na distribuição dos dados. Tomando-se como parâmetro o critério de Shipp, Burns e Desmul (2010), houve validade discriminante para o instrumento, pois os coeficientes de correlação entre os 17 fatores foram todos inferiores a 0,85, o que atesta a validade discriminante do instrumento, mesmo se tratando de variáveis próximas de um mesmo construto. O maior coeficiente foi 0,531 entre variedade de habilidades e processamento de informações, e o menor foi -0,001 entre interdependência recebida e autonomia nos métodos de trabalho.

Destarte, seria crucial que as organizações identificassem melhor o desenho do trabalho e estabelecessem políticas organizacionais e práticas de ges-

tão de pessoas compatíveis com as características dos trabalhos de cada grupo de servidores. O STJ pode, por exemplo, tomar proveito do suporte social identificado como a característica mais reconhecida no trabalho do seu corpo funcional. É possível também analisar se a baixa interação fora da organização é uma característica natural da organização ou se pode representar uma cultura de introjeção, introspecção ou isolamento, que precisa ser combatida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o objetivo de identificar e analisar diferenças nas características da tarefa, do conhecimento e sociais no trabalho de servidores do STJ, apresentando, secundariamente, evidências de validade fatorial, convergente, preditiva e discriminante do WDQ no contexto do Poder Judiciário brasileiro.

A partir de uma amostra de 895 servidores e gestores do STJ, os principais achados do estudo foram:

- A característica do trabalho mais reconhecida foi o suporte social, enquanto a menor foi a interação fora da organização.
- Conhecimentos especializados são mais requeridos de profissionais de nível superior.
- No trabalho dos homens, há mais resolução de problemas, conhecimentos especializados e autonomia na tomada de decisão.
- Servidores da área finalística afirmam exercer tarefas com mais significado.
- Gestores consideraram ter menos autonomia para planejar suas tarefas, enquanto os demais servidores avaliam que seus trabalhos têm início, meio e fim mais bem definidos.

Esses resultados podem sinalizar, por exemplo, o seguinte: políticas de fomento ao aumento da escolarização poderiam ser uma forma viável para o desempenho de trabalhos mais especializados; há necessidade de políticas afirmativas para o equilíbrio qualitativo de oportunidades para as servidoras em trabalhos mais instigantes, desafiadores, autônomos e especializados; há carência de visualização do impacto do trabalho de servidores da área-meio nos resultados e serviços prestados pela área-finalística; há anseios de gestores por um maior nível de autonomia no planejamento, no controle de prazos e nas entregas; e verifica-se efetividade nas práticas gerenciais e nos processos de trabalho e de delegação de atividades que delimitam o início, o meio e o fim dos trabalhos dos servidores.



O estudo mostra, portanto, os indícios de que, num órgão público de grande porte e complexidade como o STJ, as características dos trabalhos se diferenciam em função de variáveis sociodemográficas e funcionais, exigindo-se customizações nas práticas de gestão de pessoas e nas políticas organizacionais.

Quanto a limitações, é possível destacar o fato de que algumas características da amostra, como a falta de variabilidade em aspectos contextuais e físicos do trabalho e a baixa diferenciação nas profissões e nos cargos pesquisados, restringem a comparação dos resultados, já que, costumeiramente, o WDQ é aplicado a amostras compostas por múltiplas profissões, com trabalhos de naturezas diversas. No STJ, os trabalhos podem ser considerados relativamente homogêneos, bem como voltados a rotinas administrativas e análise processual. Além disso, o fato de os dados terem sido coletados eletronicamente, de forma virtual, pode ter representado também uma limitação, já que não se permite uma orientação imediata ao participante, em caso de dúvida ou imprecisão de itens, termos ou expressões, ou ainda por não serem consideradas as circunstâncias em que o questionário foi preenchido.

Por fim, quanto às recomendações acadêmicas, considera-se que o instrumento apresentou evidências de validade fatorial, convergente, preditiva e discriminante, mas, de qualquer forma, a validade de escalas não pode ser considerada um atributo permanente e insensível aos contextos, e, portanto, é necessário verificar a adesão do WDQ-BR em novas populações (Souza et al., 2017). Assim, sugere-se a aplicação desse instrumento em diferentes órgãos públicos brasileiros. Além disso, recomenda-se incluir, na agenda de pesquisas futuras, estudos correlacionais entre os 17 fatores identificados e variáveis como competências gerenciais e políticas de gestão de pessoas.

WORK DESIGN: WORK FEATURES OF CIVIL SERVANTS OF THE SUPERIOR COURT OF JUSTICE

ABSTRACT

Purpose: To identify and analyze differences in the tasks, knowledge, and social features of the work of civil servants of the Superior Court of Justice, and, secondarily, to verify the factorial, convergent, predictive, and discriminative validity of the Work Design Questionnaire (WDQ) in the Brazilian Judiciary context.

Originality/value: With the WDQ's development, the work design became the subject of further studies all around the world. Also, in Brazil, since its translation and adaptation, this variable has caused great repercussions in people management, becoming the first study within the scope of the Brazilian Judiciary.

Design/methodology/approach: Through a survey sent to 2,898 civil servants, 895 responses were obtained and subjected to descriptive statistical analysis, confirmatory factorial analysis, reliability analysis, Kendall's tau correlation analysis, and the Kruskal-Wallis test.

Findings: The most indicated work feature was social support, and the least indicated was interaction outside the organization. Special knowledge was most required from professionals with higher education. For the men, there were more problem solving, specialized knowledge, and decision-making autonomy in their work. Civil servants who work in judicial activities claimed to have more meaningful tasks. Managers claimed to have less autonomy in planning their tasks, as all other civil servants stated that their work has a more definite beginning, middle, and end. In a public body of great size and complexity, work features are differentiated by their sociodemographic and functional variables, requiring customization in the management practices of people and organizational policies.

KEYWORDS

Work design. Work Design Questionnaire. Public sector. Judiciary. Superior Court of Justice.

REFERÊNCIAS

- Bayona, J., Caballer, A., & Peiró, J. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 187–200. doi:10.1016/j.rpto.2015.06.001
- Bentler, P., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117. doi:10.1177/0049124187016001004



- Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M., Gimenes, G., Becker, C., & Gillet, N. (2014). Analyse préliminaire des qualités psychométriques d'une version française du Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 203–232. doi:10.17652/rpot/2019.3.16837
- Brown, T. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Buttigieg, S. C., & West, M. A. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*, 27(2), 171–192. doi:10.1108/14777261311321761
- Coelho, F. A., Jr., & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 224–253. doi:10.1590/S1678-69712011000600010
- Creswell, J. (2013) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Bookman.
- Flora, D., & Curran, P. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466–491. doi:10.1037/1082-989X.9.4.466
- Freitas, P., & Odellius, C. (2018). Competências gerenciais: Uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35–49. doi:10.1590/1679-395159497
- Freitas, P. F. P., Poncioni, W. A. O., & Odellius, C. C. (2015). O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Superior Tribunal de Justiça. *Anais do Encontro Nacional de Escolas de Governo*, Brasília, DF, Brasil, 11. Recuperado de https://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/XI-ENEG_Prog_Desenv_Institucional_STJ.pdf
- Gonçalves, M. (2015). *Job design in consultancy sector and its relationship with consultants' wellbeing* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal). Recuperado de <https://www.fep.up.pt/servicos/sa/submissao/uploads/120499044-S40-T768-20150930131922-df2zunm7z5.pdf>
- Gorgievski, M., Peeters, P., Rietzschel, E., & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, 29(3), 273–301. Recuperado de https://msu.edu/~morgeson/gorgievski_peeters_rietzschel_bipp_2016.pdf

- Guimarães, R. (2017). *Work Design Questionnaire: Evidências de validade fatorial no contexto brasileiro* (Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil).
- Guimarães, T. D. A., Odellius, C. C., Medeiros, J. J., & Santana, J. A. V. (2011). Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 297–312 doi:10.1177/0275074010380449
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. doi:10.1037/h0076546
- Hair, J., Jr., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hauk, M. (2014). Kwestionariusz Cech Pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań. *Acta Univeristatis Lodziensis. Folia Psychologica, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*, 18(1) 129–144. Recuperado de <http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/8573/07%20Hauk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Ilgel, D., & Hollenbeck, J. (1991). Job design and roles. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 165–207.
- Jesus, G., & Laros, J. (2004). Eficácia escolar: Regressão multinível com dados de avaliação em larga escala. *Avaliação Psicológica*, 3(2), 93–106. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v3n2/v3n2a04.pdf>
- Laros, J. (2012). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163–193). Brasília: LabPAM.
- León, D. (2011). *Análise fatorial confirmatória através dos softwares R e Mplus* (Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31630>
- Morgeson, F. (2018). *WDQ. The Work Design Questionnaire*. Recuperado de <http://www.morgeson.com/wdq.html>



- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Ng, T., & Feldman, D. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology, 62*(1), 89–134. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x
- Oldham, G. (2012). The design of jobs: A strategy for enhancing the positive outcomes of individuals at work. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 651–663). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661–691. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Parker, S., Morgeson, F., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403–420. doi:10.1037/apl0000106
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness* (Vol. 4). London: Sage.
- Parker, S., Wall, T., & Cordery, J. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 413–440. doi:10.1348/096317901167460
- Parker, S., Wall, T., & Jackson, P. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40*(4), 899–929. doi:10.5465/256952
- Pasquali, L. (2008). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM, UnB.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Richardson, R. (2010). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ríos, M., Vielma, R., García, J., Aravena, M., Vargas, J., & Díaz, M. (2017). Spanish-language adaptation of Morgeson and Humphrey’s Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology, 20*(28), 1–30. doi:10.1017/sjp.2017.24



- Rousseau, D., Ho, V., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994. doi:10.5465/amr.2006.22527470
- Shipp, F., Burns, G., & Desmul, C. (2010). Construct validity of ADHD-IN, ADHD-HI, ODD toward adults, academic and social competence dimensions with teacher ratings of Thai adolescents: Additional validity for the Child and Adolescent Disruptive Behavior Inventory. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 32(4), 557–564. doi:10.1007/s10862-010-9185-6
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: Avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649–659. doi:10.5123/S1679-49742017000300022
- Stegmann, S., Dick, R. van, Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. (2010). Der work design questionnaire. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 54(1), 1–28. doi:10.1026/0932-4089/a000002
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn & Bacon, Pearson Education.
- Wong, C., & Campion, M. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 825–837. doi:10.1037/0021-9010.76.6.825
- Zaniboni, S., Truxillo, D., & Fraccaroli, F. (2013). Validation of the Italian version of the Work Design Questionnaire (WDQ). In S. Stegmann (Chair), SIOPIAAP-EAWOP Alliance Symposium: Comprehensive Work Design Analysis-Insights from Around the Globe. *Anais do Symposium conducted at the EAWOP Congress*, Münster, Germany, 16.

NOTAS DOS AUTORES

Pablo F. P. Freitas, doutor pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília (UnB); **Catarina C. Odelius**, doutora pelo Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB).

Pablo F. P. Freitas é agora pesquisador da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da UnB; Catarina C. Odelius é agora professora associada aposentada da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da UnB. Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Pablo F. P. Freitas, SQS 413 Bloco C, 206, Asa Sul, Brasília, Distrito Federal, Brasil, CEP 70296-030.

E-mail: freitaspfp@gmail.com



Pablo F. P. Freitas, Catarina C. Odelius

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editora associada

Janaina Macke

Suporte técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial

Jéssica Dametta

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Paula Di Sessa Vavlis

Diagramação

Emap

Projeto gráfico

Libro

