

**VALIDAÇÃO EMPÍRICA DA COMPETÊNCIA TELEOLÓGICA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: EVIDÊNCIAS CONVERGENTES PARA O MODELO CHAP****EMPIRICAL VALIDATION OF TELEOLOGICAL COMPETENCE IN PUBLIC GOVERNANCE: CONVERGENT EVIDENCE FOR THE CHAP MODEL****VALIDACIÓN EMPÍRICA DE LA COMPETENCIA TELEOLÓGICA EN LA GOBERNANZA PÚBLICA: EVIDENCIAS CONVERGENTES PARA EL MODELO CHAP**

10.56238/revgeov17n1-100

**Wilber Carlos dos Santos Coimbra**

Doutor em Ciência Jurídica

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: [conselheiro.wilbercoimbra@hotmail.com](mailto:conselheiro.wilbercoimbra@hotmail.com)**RESUMO**

O artigo analisa, sob uma perspectiva empírica e teórico-interpretativa, em que medida a escuta institucional fornece evidências convergentes capazes de validar o modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) no contexto da governança pública. O estudo se insere como desdobramento empírico da agenda de pesquisa inaugurada por Coimbra (2025), que propõe a incorporação do Propósito como dimensão teleológica da competência organizacional no setor público. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativo-quantitativa, de natureza descritiva e analítica, estruturada na triangulação metodológica entre dois instrumentos distintos e complementares de escuta organizacional: o Censo Institucional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (Gestão 2024-2025), a pesquisa Great Place to Work (GPTW 2025) com a articulação a um referencial teórico e normativo. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, enquanto os dados qualitativos provenientes das respostas abertas foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). A análise priorizou a identificação de convergência empírica entre construtos semelhantes captados por metodologias distintas, à luz do conceito de validade convergente, conforme formulado por Campbell e Fiske (1959). Os resultados evidenciam elevados níveis de convergência nas dimensões de confiança, orgulho institucional, pertencimento, engajamento consciente e sentido do trabalho, indicando a internalização cultural do Propósito como variável organizacional observável. A interpretação dos achados é sustentada por uma leitura hermenêutica inspirada na Fenomenologia do Espírito, de Hegel (1992), compreendida como chave interpretativa do processo de amadurecimento institucional. Conclui-se que o modelo de competência CHAP apresenta validação empírica no contexto analisado, demonstrando que a competência teleológica ou finalística transcende o plano normativo e orienta comportamentos, decisões e práticas institucionais, contribuindo para a produção de valor público e para o fortalecimento da governança orientada por dados, pessoas e sentido.

**Palavras-chave:** Governança Pública. Competência Organizacional. Propósito Institucional. Validade Convergente. Modelo CHAP.



## ABSTRACT

The article analyzes, from an empirical and theoretical-interpretative perspective, the extent to which institutional listening provides convergent evidence capable of validating the CHAP competency model (Knowledge, Skills, Attitude, and Purpose) within the context of public governance. The study constitutes an empirical extension of the research agenda inaugurated by Coimbra (2025), which proposes the incorporation of Purpose as the teleological dimension of organizational competence in the public sector. Methodologically, this is a qualitative-quantitative study of a descriptive and analytical nature, structured through methodological triangulation between two distinct and complementary instruments of organizational listening: the Institutional Census of the Court of Accounts of the State of Rondônia (2024-2025 Administration) and the Great Place to Work (GPTW 2025) survey, articulated with a theoretical and normative framework. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while qualitative data derived from open-ended responses were subjected to content analysis, following Bardin (2011). The analysis prioritized the identification of empirical convergence between similar constructs captured by different methodologies, in light of the concept of convergent validity as formulated by Campbell and Fiske (1959). The results reveal high levels of convergence in the dimensions of trust, institutional pride, sense of belonging, conscious engagement, and meaning of work, indicating the cultural internalization of Purpose as an observable organizational variable. The interpretation of the findings is supported by a hermeneutic reading inspired by Hegel's Phenomenology of Spirit (1992), understood as an interpretive key to the process of institutional maturation. It is concluded that the CHAP competency model demonstrates empirical validation in the analyzed context, showing that teleological or purpose-oriented competence transcends the normative level and guides behaviors, decisions, and institutional practices, thereby contributing to the production of public value and to the strengthening of governance oriented by data, people, and meaning.

**Keywords:** Public Governance. Organizational Competence. Institutional Purpose. Convergent Validity. CHAP Model.

## RESUMEN

El artículo analiza, desde una perspectiva empírica y teórico-interpretativa, en qué medida la escucha institucional proporciona evidencias convergentes capaces de validar el modelo de competencia CHAP (Conocimiento, Habilidad, Actitud y Propósito) en el contexto de la gobernanza pública. El estudio se inserta como un desdoblamiento empírico de la agenda de investigación inaugurada por Coimbra (2025), que propone la incorporación del Propósito como dimensión teleológica de la competencia organizacional en el sector público. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativo-cuantitativa, de naturaleza descriptiva y analítica, estructurada a partir de la triangulación metodológica entre dos instrumentos distintos y complementarios de escucha organizacional: el Censo Institucional del Tribunal de Cuentas del Estado de Rondônia (Gestión 2024-2025) y la encuesta Great Place to Work (GPTW 2025), articulados con un referente teórico y normativo. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, mientras que los datos cualitativos provenientes de las respuestas abiertas fueron sometidos al análisis de contenido, conforme a Bardin (2011). El análisis priorizó la identificación de convergencia empírica entre constructos semejantes captados por metodologías distintas, a la luz del concepto de validez convergente, según lo formulado por Campbell y Fiske (1959). Los resultados evidencian elevados niveles de convergencia en las dimensiones de confianza, orgullo institucional, sentido de pertenencia, compromiso consciente y sentido del trabajo, indicando la internalización cultural del Propósito como variable organizacional observable. La interpretación de los hallazgos se sustenta en una lectura hermenéutica inspirada en la Fenomenología del Espíritu, de Hegel (1807), comprendida como clave interpretativa del proceso de maduración institucional. Se concluye que el modelo de competencia CHAP presenta validación empírica en el contexto analizado, demostrando que la competencia teleológica o finalista trasciende el plano normativo y orienta comportamientos, decisiones y prácticas institucionales, contribuyendo a la producción de valor público y al fortalecimiento de una gobernanza orientada por datos, personas y sentido.



**Palabras clave:** Gobernanza Pública. Competencia Organizacional. Propósito Institucional. Validez Convergente. Modelo CHAP.



## 1 INTRODUÇÃO

A discussão contemporânea sobre governança pública, gestão e desenvolvimento de pessoas tem evidenciado a necessidade de superar modelos de competência estritamente técnico-operacionais, incorporando dimensões éticas, relacionais e finalísticas à compreensão do desempenho institucional. No setor público, essa demanda torna-se ainda mais relevante, uma vez que a atuação estatal se orienta pela eficiência administrativa, pela produção de valor público e impacto social (Moore, 2013; OCDE, 2016).

Historicamente, os modelos de competências difundidos na administração pública derivam do paradigma CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), consolidado a partir das contribuições de Boyatzis (1982), McClelland (1973) e Parry (1996). Embora esse modelo tenha representado avanço significativo quando propôs deslocar o foco do desempenho para atributos observáveis, sua ênfase instrumental mostrou-se insuficiente para explicar fenômenos organizacionais relacionados a engajamento, sentido do trabalho e comprometimento institucional, especialmente em contextos públicos complexos.

Destaca-se que este estudo se insere como desdobramento empírico de uma agenda de pesquisa inaugurada por Coimbra, em 2025, no artigo *Competência teleológica como paradigma de gestão: o modelo CHAP no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia*, no qual o modelo CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) foi apresentado e fundamentado como arranjo teórico-normativo aplicado à governança pública. Enquanto o trabalho inaugural concentrou-se na elaboração conceitual, filosófica e institucional do modelo, discutindo suas bases éticas, teleológicas e gerenciais, o presente artigo avança ao submeter tal arquitetura à análise empírica, por meio da leitura integrada dos resultados do Censo Institucional e da pesquisa *Great Place to Work (GPTW)*, aplicados no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia em 2025.

Nesse movimento de passagem da formulação teórica à verificação empírica, torna-se necessário explicitar a estrutura conceitual que sustenta o modelo analisado. O CHAP é um modelo ampliado de competência organizacional que integra, de forma indissociável, Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito, superando abordagens meramente técnico-instrumentais da gestão pública. O diferencial do CHAP reside na incorporação do Propósito como dimensão teleológica da competência, responsável por conferir sentido ético, direção institucional e orientação ao valor público produzido pela ação estatal. Nesse modelo, aprender, decidir e agir não se reduzem ao “saber fazer”, mas se vinculam conscientemente ao “para que fazer”, conectando desempenho, responsabilidade moral e impacto social, de modo a alinhar pessoas, processos e resultados à missão institucional e ao bem comum.

À luz dessa compreensão e nesse cenário, a investigação aqui desenvolvida complementa e aprofunda o debate iniciado, examinando evidências de validade convergente e de internalização



cultural do eixo Propósito, contribuindo para a consolidação científica do CHAP como modelo analítico e explicativo da competência organizacional no setor público.

Faceado com esse contexto, o modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) emerge como proposta teórico-aplicada, incorporando explicitamente a dimensão do “Propósito” como eixo integrador da ação pública. Fundamentado em abordagens teleológicas da ética e da ação humana (Frankl, 2006; Ricoeur, 1991), o CHAP compreende a competência institucional como fenômeno que articula saber técnico, capacidade de agir, postura ética e orientação finalística voltada ao bem comum.

Desse modo, a incorporação do modelo de competência CHAP ao arcabouço normativo do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO) representa um avanço relevante na institucionalização de uma governança orientada por propósito, dados e evidências. A **Resolução n. 458/2025/TCE-RO**, que dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gestão Pública Digital, estabelece explicitamente o CHAP como fundamento das competências humanas comportamentais e técnicas que sustentam o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação das ações institucionais (TCE-RO, 2025).

Conferindo força normativa ao eixo do **Propósito**, a Resolução em referência desloca a gestão de uma racionalidade meramente procedimental para uma lógica finalística, na qual decisões, processos e resultados passam a ser avaliados também à luz de seu impacto social e de sua contribuição para a geração de efetivo valor público. Essa normatização reforça a coerência interna do modelo de competência CHAP, bem como cria condições institucionais para sua validação empírica, uma vez que vincula formalmente a experiência organizacional dos agentes públicos às diretrizes estratégicas, ao planejamento participativo e à cultura de governança orientada por dados e evidências concretas, a par do princípio da realidade (TCE-RO, 2025).

Apesar de sua consistência conceitual, modelos inovadores de competência demandam validação empírica, especialmente no que se refere a dimensões intangíveis como o Propósito. Nesse ponto, a literatura em comportamento organizacional reconhece que pesquisas de clima, cultura e experiência do trabalhador, quando conduzidas com rigor metodológico, constituem fontes legítimas de evidência científica sobre processos institucionais profundos (Denison, 1996; Schein, 2009; Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

É nesse contexto que se insere o presente estudo, que analisa, de forma integrada, os dados provenientes do Censo Institucional e da pesquisa *Great Place to Work (GPTW)*, realizados no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO) no ano de 2025. O objetivo é investigar em que medida a convergência empírica entre esses instrumentos permite validar o modelo de competência CHAP, especialmente no que se refere ao eixo do Propósito como variável organizacional efetiva.



Diante disso, o artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: em que medida a escuta institucional, por meio do Censo Institucional e da pesquisa *GPTW*, fornece evidências empíricas convergentes capazes de validar o modelo de competência CHAP no contexto da governança pública?

Como hipótese central, sustenta-se que a convergência entre os dois instrumentos de escuta revela a internalização cultural do Propósito, indicando que a competência teleológica ou finalística transcendeu o plano normativo e passou a orientar comportamentos, decisões e a experiência subjetiva dos agentes públicos do Tribunal.

Para conferir densidade interpretativa aos achados empíricos, sustentar a leitura comparativa dos dados e compreender o processo de amadurecimento institucional evidenciado, este estudo mobiliza a *Fenomenologia do Espírito* (originalmente publicado em 1807), de Georg Wilhelm Friedrich Hegel, como chave hermenêutica, e não como método empírico de investigação. Em Hegel, a consciência percorre um movimento progressivo de superação de formas imediatas e fragmentadas de compreensão, alcançando níveis mais elevados de racionalidade, reconhecimento e finalidade. Transposta ao campo de governança pública, essa matriz conceitual oferece base teórica para interpretar os resultados das sondagens institucionais como expressão de um movimento histórico de transição, da racionalidade procedimental para uma atuação orientada por sentido, responsabilidade coletiva, impacto social e de um processo de amadurecimento organizacional, no qual técnica, ética e propósito passam a se integrar (Hegel, 1992).

Tal leitura hermenêutica articula-se diretamente, na proposta metodológica deste estudo, ao conceito de validade convergente, formulado por Campbell e Fiske (1959), permitindo compreender a convergência entre instrumentos distintos, Censo Institucional e pesquisa *GPTW*, como coincidência estatística e evidência de consistência estrutural de um mesmo construto subjacente: a internalização do propósito.

Assim, enquanto a validade convergente assegura, no plano metodológico, a robustez dos achados empíricos, a fenomenologia hegeliana opera *a posteriori* como recurso explicativo que confere unidade conceitual ao movimento organizacional evidenciado, preservando o rigor científico, fortalecendo a interpretação dos dados e a articulação entre evidência empírica, ética institucional e propósito organizacional.

No âmbito da pesquisa empírica em ciências sociais aplicadas, a adoção de múltiplos instrumentos de coleta de dados constitui estratégia metodológica reconhecida para o fortalecimento da validade dos achados. Nesse contexto, a validade convergente, conceito formulado por Campbell e Fiske (1959) no campo da teoria da validade de construtos, refere-se ao grau de concordância entre medidas distintas, baseadas em métodos diferentes, quando direcionadas à investigação de um mesmo fenômeno.



A convergência entre instrumentos independentes reduz vieses associados a um único método de mensuração e amplia a capacidade interpretativa dos resultados. Assim, a opção metodológica por articular o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* justifica-se cientificamente pela possibilidade de examinar a consistência dos dados relativos ao clima, à cultura organizacional, ao engajamento e ao propósito institucional a partir de perspectivas metodológicas complementares.

Ainda que não se realizem comparações estatísticas diretas entre os instrumentos, em razão de suas diferenças estruturais e finalidades específicas, a recorrência de padrões quantitativos elevados e de categorias qualitativas convergentes configura evidência empírica de validade convergente, legitimando a análise comparativa proposta e sustentando a interpretação dos resultados à luz do modelo de competência CHAP.

A partir desse referencial teórico, normativo e estratégico, este estudo propõe-se a analisar, de forma empírica e descritivo-comparativa, como o modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) se manifesta na cultura organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, a partir da leitura integrada dos resultados do Censo Institucional (Gestão 2024-2025) e da pesquisa *Great Place to Work* (GPTW 2025).

Articulando escuta institucional, governança por dados, evidências e análise da percepção das pessoas, a investigação busca contribuir para o debate científico sobre a incorporação do propósito como variável organizacional observável no setor público, bem como para a compreensão dos efeitos da institucionalização de modelos teleológicos de competência sobre a experiência organizacional e a produção de valor público.

Os achados deste estudo demonstram, com respaldo empírico e consistência metodológica, que o despertar do propósito e da missão institucional esteve associado a mudanças reais e mensuráveis no agir público dos agentes do Tribunal, evidenciando a materialidade organizacional do eixo propósito no modelo CHAP.

Nesse sentido, o artigo acrescenta à literatura de Administração Pública uma contribuição teórico-empírica ao demonstrar que o propósito institucional pode ser tratado como constructo normativo ou discursivo, como **variável organizacional empiricamente observável**, quando analisada a partir de instrumentos sistemáticos de escuta institucional. A inovação do estudo reside na **empirização do propósito**, articulando dados quantitativos e qualitativos provenientes de instrumentos distintos e metodologicamente independentes, oferecendo evidências de validade convergente para o eixo Propósito do modelo de competência CHAP.

Ao avançar além do trabalho inaugural de Coimbra (2025), que se concentrou na formulação conceitual, filosófica e institucional do modelo, esta investigação submete o CHAP à análise empírica, examinando sua internalização cultural e seus efeitos mensuráveis na experiência organizacional e no agir público dos agentes do Tribunal.



Com isso, o artigo contribui para o debate contemporâneo sobre governança orientada ao valor público, cultura organizacional e gestão por propósito, demonstrando, com rigor metodológico, que modelos teleológicos de competência podem produzir efeitos observáveis, consistentes e relevantes no contexto da administração pública.

Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, que fundamentam a análise empírica desenvolvida neste trabalho.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativo-quantitativa, com delineamento descritivo e analítico, fundamentada na análise documental e na interpretação de dados empíricos oriundos de instrumentos institucionais de sondagem e escuta organizacional. O estudo adota a estratégia de triangulação metodológica, reconhecida na literatura como procedimento que amplia a robustez analítica e reduz vieses interpretativos (Denzin; Lincoln, 2018).

A triangulação foi realizada a partir da articulação entre dois instrumentos distintos e complementares: o Censo Institucional (pesquisa interna, censitária) e a pesquisa *GPTW* (instrumento externo, padronizado e comparável internacionalmente) com a articulação a um referencial teórico e normativo.

As fontes empíricas do estudo consistem em:

- a) Censo Institucional do TCE-RO/2025 – O Censo Institucional de Avaliação da Gestão 2024-2025, conduzido pela Secretaria de Planejamento e Governança (SEPLAG/TCE-RO), foi desenvolvido a partir de um rigor metodológico que lhe confere consistência científica e confiabilidade analítica. Estruturado como pesquisa censitária, isso em virtude de ter envolvido a participação de membros, servidores efetivos, comissionados e cedidos, abrangendo de maneira integral todos os agentes públicos das unidades organizacionais do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia.

Quanto à natureza da pesquisa, a investigação adotou uma abordagem quantitativa e qualitativa, permitindo a mensuração estatística das percepções institucionais e, simultaneamente, a apreensão de narrativas e sentidos atribuídos pelos participantes. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, aplicado no período de 07 a 11 de novembro de 2025, alcançando um total de 513 respondentes, o que reforça o caráter abrangente da população objeto do censo, a confiabilidade decorrente do anonimato e a representatividade dos achados.

O questionário utilizou escala *Likert* de cinco pontos, contemplando as opções “muito ruim”, “ruim”, “regular”, “bom” e “excelente”. Para fins de avaliação e cálculo de desempenho, convencionou-se como nota de aprovação o percentual igual ou superior a 70%, resultante do



somatório das respostas nas categorias “Bom” e “Excelente”. Esse critério permitiu identificar, com precisão, o grau de concordância dos agentes públicos em relação às assertivas propostas.

A pesquisa foi estruturada em sete blocos temáticos, buscando capturar dimensões centrais da atuação institucional no biênio 2024-2025. São eles: Planejamento estratégico e resultados; Gestão por evidências e boa governança; Evolução tecnológica; Liderança, transparência e ética; Gestão humanizada e desenvolvimento de pessoas; Inovações estratégicas da gestão; Avaliação geral da gestão. Essa estrutura permitiu analisar a gestão sob múltiplas perspectivas, integrando aspectos instrumentais, éticos, tecnológicos e humanos.

Além das questões fechadas, o questionário incluiu um campo aberto, no qual os servidores puderam registrar, voluntariamente, percepções, sugestões e reflexões. Foram obtidas 108 respostas discursivas, que serão analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), permitindo identificar categorias emergentes e compreender o substrato simbólico, emocional e cultural que permeia a percepção da gestão institucional no biênio 2024-2025.

b) Pesquisa *GPTW/2025* – A pesquisa *Great Place to Work (GPTW)* constitui um instrumento internacionalmente consolidado de avaliação do clima organizacional, amplamente utilizado em organizações públicas e privadas para mensurar a qualidade do ambiente de trabalho a partir da percepção dos seus integrantes. No âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO), a pesquisa foi realizada pela terceira vez, evidenciando sua incorporação como prática institucional sistemática de escuta organizacional. Foram convidadas 600 pessoas, entre membros, servidores e estagiários, dos quais 512 responderam integralmente ao questionário, configurando elevada taxa de adesão e fortalecendo a representatividade dos resultados.

A aplicação da pesquisa foi internamente coordenada pela Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas, por meio da Divisão de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas (DISDEP), em parceria técnica com a *Great Place to Work*, responsável pela plataforma, pelo instrumento de coleta e pelo tratamento inicial dos dados. A pesquisa foi disponibilizada no período de 19 de novembro a 4 de dezembro de 2025, com participação voluntária, estimativa média de 15 minutos de preenchimento e acesso individualizado por meio de *link* pessoal, encaminhado diretamente aos *e-mails* institucionais de todos os membros, servidores e estagiários.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa *GPTW* possui natureza científico-aplicada, estruturada a partir do instrumento denominado *Trust Index*, composto por um conjunto padronizado de questões fechadas, organizadas em escala psicométrica, e por questões abertas, destinadas à captação de percepções qualitativas. As dimensões avaliadas concentram-se, sobretudo, nos eixos de credibilidade da liderança, respeito, imparcialidade, orgulho institucional e camaradagem, permitindo analisar o grau de confiança e de pertencimento vivenciado no ambiente organizacional.



As respostas foram registradas diretamente na plataforma da *GPTW*, assegurando anonimato e confidencialidade absolutos. A gestão interna não teve acesso à identificação dos respondentes, o que reduz vieses de resposta e fortalece a confiabilidade dos dados coletados. Esse procedimento atende a princípios éticos da pesquisa organizacional e reforça a legitimidade dos resultados como expressão autêntica da experiência institucional dos participantes.

No tratamento dos dados, os resultados quantitativos foram consolidados a partir dos níveis de concordância positiva, conforme metodologia própria da *GPTW*, permitindo a leitura agregada do clima organizacional. As respostas abertas foram sistematizadas e analisadas de forma qualitativa, possibilitando a identificação de padrões semânticos relacionados ao sentido do trabalho, à missão institucional, ao orgulho de pertencer e à percepção de impacto social, aspectos centrais para a análise do eixo Propósito do modelo de competência CHAP.

A pesquisa é composta por 60 afirmações que os colaboradores avaliam de forma anônima. Os resultados do *Trust Index* são o pilar central para determinar se uma instituição será incluída nas listas de “Melhores Lugares Para Trabalhar” publicadas pelo *GPTW* em diversos países, inclusive no Brasil. A utilização da *GPTW* no setor público dialoga com recomendações da OCDE (2016, 2021) e com a literatura sobre confiança institucional e engajamento organizacional.

Em resumo, o *Trust Index* é um indicador chave da saúde da cultura organizacional de uma empresa, com foco na qualidade das relações e na experiência das pessoas. Importa destacar que, embora o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* apresentem diferenças metodológicas, ambos compartilham o objetivo de captar, sob ângulos distintos e complementares, a experiência organizacional dos agentes públicos. Assim, a pesquisa *GPTW* não é tratada neste estudo como mera aferição de satisfação, mas como instrumento empírico de escuta institucional, capaz de fornecer evidências relevantes sobre cultura organizacional, engajamento e internalização de valores, contribuindo para a análise da maturidade institucional e para a validação empírica do modelo de competência teleológica CHAP.

Neste contexto, os dados empíricos que fundamentam este estudo foram produzidos a partir desses dois instrumentos de escuta institucional distintos, complementares e metodologicamente independentes: o Censo Institucional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, realizado internamente no âmbito da Avaliação da Gestão 2024-2025, e a pesquisa *Great Place to Work (GPTW)*, conduzida por instituição externa de reconhecimento internacional na análise do clima organizacional. A utilização combinada desses instrumentos atende a uma estratégia metodológica, voltada à ampliação da robustez analítica e à redução de vieses associados à adoção de uma única fonte de dados, conforme recomendam as boas práticas em pesquisas organizacionais contemporâneas (Campbell; Fiske, 1959; Martins; Gomes, 2020).



Enquanto a sondagem institucional, de natureza censitária, permite captar a percepção dos agentes públicos a partir de uma lógica interna de governança e planejamento, a pesquisa *GPTW* oferece uma leitura externa, padronizada e comparável internacionalmente, centrada na experiência vivenciada no ambiente de trabalho. Essa combinação metodológica possibilita uma análise empírica mais consistente da cultura organizacional, do engajamento e do propósito institucional, fornecendo base adequada para os procedimentos analíticos adotados neste artigo.

Considerando as diferenças metodológicas, finalidades específicas e desenhos de coleta de cada instrumento, optou-se por uma abordagem analítica descritiva e interpretativa, adequada aos objetivos da pesquisa.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, com ênfase na agregação dos níveis de concordância positiva das respostas, conforme os critérios institucionais adotados para leitura e interpretação dos resultados. Essa opção metodológica permitiu identificar tendências gerais da percepção dos agentes públicos acerca de dimensões centrais da cultura organizacional, tais como credibilidade, confiança, orgulho institucional e pertencimento.

Não foram realizadas comparações estatísticas diretas entre os resultados do Censo Institucional e da pesquisa *GPTW*. Tal decisão fundamenta-se nas diferenças metodológicas entre os instrumentos notadamente quanto à estrutura dos questionários, às escalas utilizadas e aos objetivos analíticos de cada pesquisa. Dessa forma, buscou-se preservar a integridade epistemológica de cada instrumento, evitando inferências indevidas ou comparações estatisticamente não sustentáveis.

A leitura descritiva dos percentuais foi utilizada como base contextual para a análise qualitativa, permitindo compreender em que medida os elevados níveis de concordância positiva se articulam com as narrativas expressas nas respostas abertas.

Os dados qualitativos provenientes das respostas abertas do Censo Institucional e da pesquisa *GPTW* foram submetidos à análise de conteúdo, conforme o método sistematizado por Bardin (2011), amplamente reconhecido nas ciências sociais e organizacionais por sua capacidade de conferir rigor interpretativo à análise de material textual.

O procedimento seguiu as três etapas clássicas propostas pelo autor:

1. Pré-análise: consistiu na organização do *corpus* empírico, leitura flutuante das respostas e definição dos critérios de inclusão do material, com vistas à identificação de núcleos de sentido recorrentes.
2. Exploração do material: etapa pela qual as unidades de registro foram codificadas, agrupadas e categorizadas, permitindo a identificação de temas recorrentes, padrões semânticos e convergências discursivas entre os respondentes.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: fase analítica em que as categorias empíricas identificadas foram interpretadas à luz do referencial teórico adotado, buscando



compreender os significados atribuídos pelos agentes públicos à sua experiência organizacional.

A partir da análise de conteúdo, foram identificadas categorias empíricas recorrentes, tais como confiança, orgulho institucional, pertencimento, valorização humana, engajamento consciente e sentido do trabalho. Essas categorias foram, posteriormente, relacionadas aos eixos constitutivos do modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito), com especial atenção ao eixo Propósito, por constituir o diferencial teórico do modelo e o foco central da investigação.

Essa articulação permitiu analisar em que medida o propósito institucional, compreendido como sentido e finalidade da ação pública, emerge como categoria observável na experiência organizacional dos agentes do Tribunal, contribuindo para a validação empírica do modelo de competência CHAP no contexto da governança do TCE-RO.

A combinação entre análise estatística descritiva dos dados quantitativos e análise de conteúdo dos dados qualitativos possibilitou uma leitura integrada e consistente dos resultados, respeitando as especificidades de cada instrumento e fortalecendo a solidez analítica do estudo. Tal abordagem metodológica está alinhada às boas práticas em pesquisas organizacionais, que reconhecem a complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos na compreensão de fenômenos complexos, como cultura organizacional, engajamento e propósito no serviço público.

A validação empírica do modelo de competência CHAP foi conduzida por meio da análise de validade convergente, observando-se a recorrência de constructos semelhantes captados por instrumentos distintos. Considerou-se evidência de validação o surgimento convergente de categorias como propósito, orgulho, pertencimento, confiança, valorização humana e impacto social, tanto no Censo Institucional quanto na pesquisa *GPTW*.

Essa estratégia metodológica permite afirmar que os achados não decorrem de especificidades de um único instrumento, mas refletem padrões consistentes da experiência organizacional, conferindo maior confiabilidade às inferências realizadas.

### **3 A GESTÃO 2024-2025 E A COERÊNCIA ENTRE DIREÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA POR PROPÓSITO**

A Gestão 2024-2025 do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia insere-se em um contexto de amadurecimento institucional, marcado pela necessidade de revisitar, atualizar e operacionalizar o Plano Estratégico 2021-2028 à luz de novos desafios organizacionais, tecnológicos e sociais. Essa atualização não representou ruptura com o planejamento de longo prazo, mas, ao contrário, configurou-se como um processo de reafirmação estratégica, com aprofundamento dos eixos relacionados à governança por evidências, à valorização de pessoas e à efetividade das políticas públicas.



Do ponto de vista conceitual, a literatura sobre planejamento estratégico no setor público destaca que planos de longo prazo somente produzem efeitos sustentáveis quando acompanhados de ciclos periódicos de revisão, capazes de incorporar aprendizados organizacionais e responder às mudanças do ambiente institucional (Bryson, 2018; OCDE, 2016). Nesse sentido, a Gestão 2024-2025 promoveu uma leitura crítica do Plano Estratégico 2021-2028, atualizando prioridades, reforçando diretrizes e ajustando instrumentos de implementação, sem descaracterizar a visão institucional originalmente estabelecida.

A atualização estratégica realizada no biênio enfatizou, de modo explícito, a centralidade das pessoas como agentes da governança, transformação social e a necessidade de alinhar competências, cultura organizacional e resultados institucionais. Esse movimento dialoga com a compreensão contemporânea de que a governança pública efetiva depende menos da rigidez normativa e mais da capacidade institucional de mobilizar valores, competências e propósitos compartilhados (Drucker, 1993; Moore, 2013).

Nesse contexto, a incorporação do modelo de competência CHAP como referencial de governança, posteriormente formalizada pela Resolução nº 458/2025/TCE-RO, encontra respaldo direto nas diretrizes da Gestão 2024-2025. A atualização do Plano Estratégico reforçou a orientação para uma gestão *data-driven*, sustentada por evidências empíricas, sem desconsiderar as dimensões éticas, humanas e simbólicas do trabalho no controle externo. Tal articulação revela coerência entre planejamento, normatividade e prática gerencial.

A Gestão 2024-2025 também intensificou o uso de instrumentos de escuta institucional, como o Censo Institucional além da participação na pesquisa *GPTW* em sua terceira edição, compreendendo-os como mecanismos de diagnóstico e dispositivos estratégicos de aprendizagem organizacional. Essa opção está alinhada às recomendações da OCDE (2021), que reconhecem a mensuração sistemática do clima e da cultura organizacional como elemento-chave para a modernização da administração pública e o fortalecimento da confiança institucional.

Atualizando o Plano Estratégico e reafirmando seus eixos estruturantes, contribuiu para consolidar um ambiente institucional no qual o propósito deixa de ser um enunciado abstrato e passa a orientar decisões, práticas e relações organizacionais. Esse movimento estratégico corrobora para criação das condições necessárias para que os dados empíricos analisados neste estudo, provenientes do Censo Institucional e da pesquisa *GPTW*, sejam interpretados como expressões concretas de uma trajetória institucional coerente e não como eventos isolados.

Assim, a análise empírica desenvolvida nas seções subsequentes deve ser compreendida à luz desse processo de atualização estratégica, no qual planejamento, governança, desenvolvimento e gestão de pessoas se articulam em torno de um modelo de competência orientado por propósito. É



nesse cenário que se torna possível avaliar, com maior densidade analítica, os efeitos do CHAP sobre o clima, a cultura organizacional e a experiência dos agentes públicos do Tribunal.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados empíricos obtidos a partir da análise integrada do Censo Institucional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (Gestão 2024-2025) e da pesquisa *Great Place to Work* (GPTW 2025), articulando evidências quantitativas e qualitativas à luz do referencial teórico adotado e do modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito).

A apresentação dos resultados segue a lógica já referenciada da triangulação analítica, respeitando as especificidades metodológicas de cada instrumento e buscando identificar padrões convergentes de percepção, conforme o princípio da validade convergente (Campbell; Fiske, 1959).

##### 4.1 CREDIBILIDADE INSTITUCIONAL E CONFIANÇA NA LIDERANÇA

Os resultados quantitativos indicam elevados níveis de confiança institucional e credibilidade da liderança. No Censo Institucional, os itens relacionados à confiança na alta administração, coerência entre discurso e prática e condução ética da gestão apresentaram percentuais de concordância positiva superiores a 90%, evidenciando forte legitimidade percebida da gestão organizacional. Resultados convergentes foram observados na pesquisa GPTW, na qual a dimensão “credibilidade da liderança” também registrou níveis superiores a 90% de avaliações positivas.

Quadro 1. Credibilidade institucional e confiança na liderança: evidências quantitativas e qualitativas

Instrumento	Indicadores quantitativos (concordância positiva)	Excertos empíricos representativos (anonimizados)	Dimensão CHAP
Censo Institucional (2024-2025)	> 90% nos itens de confiança na alta administração, coerência institucional e condução ética	“Confio na liderança porque percebo coerência entre o discurso institucional e a prática”	Atitude / Propósito
GPTW (2025)	> 90% na dimensão credibilidade da liderança	“A liderança comunica com clareza e age de forma ética”	Atitude / Propósito

Fonte: Elaboração do autor (2026), a partir do Censo Institucional do TCE-RO e da pesquisa GPTW.

A análise qualitativa das respostas abertas reforça esses achados, revelando que a confiança não se fundamenta apenas em resultados formais, mas na coerência ética e na previsibilidade das decisões.

Esses resultados corroboram a literatura que associa confiança organizacional à consistência entre valores declarados e práticas efetivas (Denison, 1996; OCDE, 2016). À luz do modelo CHAP, a confiança emerge como expressão articulada das dimensões Atitude (ética e responsabilidade) e Propósito (finalidade pública compartilhada), indicando maturidade institucional no exercício da governança.



#### 4.2 ORGULHO INSTITUCIONAL E PERTENCIMENTO

No que se refere ao orgulho institucional, o Censo Institucional registrou percentuais próximos a 93% de concordância positiva, indicando forte identificação simbólica dos servidores com a instituição. A pesquisa *GPTW* confirmou esse padrão, com elevados índices de orgulho e recomendação da organização como um bom lugar para trabalhar.

Quadro 2. Orgulho institucional e pertencimento: convergência entre percepção interna e avaliação externa

Instrumento	Indicadores quantitativos (concordância positiva)	Excertos empíricos representativos (anonimizados)	Dimensão CHAP
Censo Institucional (2024-2025)	≈ 93% de avaliações positivas no eixo orgulho institucional	“Tenho orgulho de fazer parte desta instituição e do impacto que ela gera para a sociedade”	Propósito
GPTW (2025)	Elevados índices de orgulho e recomendação institucional	“Recomendaria a instituição como um bom lugar para trabalhar, pelo respeito e sentido do trabalho”	Propósito

Fonte: Elaboração do autor (2026).

As respostas abertas evidenciam que o orgulho está fortemente associado ao impacto social do trabalho desenvolvido e à percepção de contribuição para o bem público.

Esses achados reforçam a compreensão de que o orgulho institucional transcende a satisfação funcional, configurando-se como indicador de pertencimento e alinhamento com a missão pública, conforme argumenta Moore (2013) ao tratar da criação de valor público.

No CHAP, essa dimensão revela a internalização do Propósito como elemento estruturante da cultura organizacional.

#### 4.3 PROPÓSITO E SENTIDO DO TRABALHO PÚBLICO

Embora o propósito não seja mensurado como variável isolada nos instrumentos quantitativos, ele emerge de forma consistente e recorrente nas respostas abertas, articulando-se indiretamente aos elevados níveis de confiança, orgulho e engajamento identificados em ambos os instrumentos.

Quadro 3. Propósito e sentido do trabalho público como categoria empírica emergente

Instrumento	Indicadores quantitativos (concordância positiva)	Excertos empíricos representativos (anonimizados)	Dimensão CHAP
Censo Institucional (2024-2025)	Altos percentuais de orgulho, pertencimento e engajamento associados	“Sinto que o trabalho que realizo aqui contribui para melhorar a gestão pública e a vida das pessoas”	Propósito
GPTW (2025)	Convergência entre orgulho, confiança e engajamento	“Meu trabalho tem propósito e faz diferença além da organização”	Propósito

Fonte: Elaboração do autor (2026).

Os excertos empíricos indicam que os servidores atribuem ao trabalho um sentido que ultrapassa a dimensão organizacional, alcançando o impacto social. À luz da perspectiva teleológica de Frankl (2006), tais narrativas evidenciam que o sentido orienta a ação e sustenta o engajamento. No modelo de competência CHAP, o Propósito se configura como dimensão integradora, conferindo



significado e direção às demais competências e funcionando como variável organizacional observável por meio da experiência vivida no trabalho.

#### 4.4 ENGAJAMENTO CONSCIENTE E CORRESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

O engajamento consciente e a corresponsabilidade institucional configuram-se como evidências de maturidade organizacional, pois expressam o grau em que a missão e o propósito institucionais são internalizados pelos agentes do Tribunal e traduzidos em práticas concretas de ação. Nessa chave interpretativa, o Quadro 4 revela a convergência empírica entre instrumentos distintos na identificação de padrões semelhantes de engajamento, compromisso e corresponsabilização.

Essa recorrência semântica e perceptiva constitui evidência de validade convergente, na medida em que indica que o engajamento observado não decorre de um único instrumento ou contexto específico, mas expressa uma experiência organizacional consistente e compartilhada. À luz do modelo de competência CHAP, tais evidências demonstram a articulação entre Atitude e Propósito, sinalizando a transição do cumprimento mecânico de tarefas para uma atuação consciente, indicando que o engajamento observado não se restringe à motivação individual, mas se configura como expressão coletiva de compromisso com o valor público e com os resultados sociais da atuação institucional.

Quadro 4. Engajamento consciente e corresponsabilidade institucional

Instrumento	Indicadores quantitativos (concordância positiva)	Excertos empíricos representativos (anonimizados)	Dimensão CHAP
Censo Institucional (2024-2025)	Percentuais elevados nos itens de comprometimento e responsabilidade institucional	“Sinto-me corresponsável pelos resultados que a instituição entrega à sociedade”	Atitude / Propósito
GPTW (2025)	Elevados níveis de engajamento e motivação	“Tenho motivação para dar o meu melhor, porque acredito no que a instituição faz”	Atitude / Propósito

Fonte: Elaboração do autor (2026).

Os elevados percentuais de confiança e orgulho refletem-se em narrativas que expressam engajamento consciente e corresponsabilidade institucional, indicando uma transição do cumprimento mecânico de rotinas para uma atuação orientada a resultados e impacto social.

Esses resultados convergem com estudos clássicos sobre motivação no serviço público, que destacam o alinhamento entre valores individuais e missão institucional como fator central do desempenho sustentável (Perry; Wise, 1990). No modelo de competência CHAP, essa convergência expressa a articulação entre Atitude e Propósito, evidenciando uma cultura organizacional orientada ao sentido e à responsabilidade e finalidade pública.



#### 4.5 EVIDÊNCIAS DE VALIDADE CONVERGENTE E IMPLICAÇÕES PARA O MODELO CHAP

A recorrência de categorias empíricas semelhantes, confiança, orgulho, pertencimento, engajamento consciente e sentido do trabalho, em dois instrumentos distintos, com metodologias e objetivos próprios, constitui evidência de validade convergente (Campbell; Fiske, 1959).

Tal convergência indica que os achados não decorrem de especificidades de um único instrumento, mas refletem padrões consistentes da experiência organizacional.

Quadro 5. Síntese de validade convergente: Censo Institucional × GPTW × Modelo CHAP

Categoria empírica	Evidência no Censo	Evidência na GPTW	Eixo CHAP predominante
Confiança	> 90% + narrativas de coerência ética	> 90% + narrativas de credibilidade	Atitude
Orgulho	≈ 93% + impacto social	Altos índices + recomendação	Propósito
Pertencimento	Elevada identificação institucional	Elevado senso de camaradagem	Propósito
Engajamento consciente	Narrativas de corresponsabilidade	Narrativas de motivação	Atitude / Propósito
Sentido do trabalho	Emergente nas respostas abertas	Emergente nas respostas abertas	Propósito

Fonte: Elaboração do autor (2026).

Do ponto de vista interpretativo, essa convergência sugere que o Propósito, embora intangível, manifesta-se empiricamente por meio de percepções, narrativas e padrões de engajamento, confirmando sua condição de variável organizacional observável. À luz da Fenomenologia do Espírito de Hegel (1992), esse movimento pode ser compreendido como expressão de maturidade institucional: a organização alcança um estágio em que reconhece a si mesma como sujeito de sentido e ação transformadora.

Assim, os resultados empíricos analisados validam o modelo de competência CHAP como constructo normativo e como modelo analítico e explicativo da competência organizacional no setor público, capaz de articular governança por dados, escuta institucional e cultura orientada ao propósito.

## 5 A FENOMENOLOGIA DO ESPÍRITO COMO CHAVE INTERPRETATIVA DA MATURIDADE INSTITUCIONAL

A interpretação dos resultados empíricos deste estudo demanda um referencial conceitual capaz de explicar o processo de amadurecimento institucional evidenciado pelos dados quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, a *Fenomenologia do Espírito* de Hegel (1992) é mobilizada como chave hermenêutica, e não como método empírico, permitindo compreender a progressiva racionalização ética e organizacional observada na experiência analisada.

Em Hegel, a consciência percorre estágios sucessivos até reconhecer-se como espírito orientado por finalidade. Transposta ao campo da governança pública, essa progressão auxilia a compreender a passagem de uma racionalidade predominantemente procedimental para uma atuação institucional



orientada por sentido e impacto social. Os elevados percentuais de concordância positiva superiores a 90% nas dimensões de credibilidade e confiança, bem como o índice aproximado de 93% de orgulho institucional, sinalizam empiricamente esse movimento de maturação organizacional.

No estágio correspondente à consciência, observa-se a consolidação da capacidade técnica e da organização dos processos, dimensão empiricamente associada aos eixos Conhecimento e Habilidade do modelo de competência CHAP. Já a autoconsciência manifesta-se na valorização do reconhecimento mútuo, evidenciada nas respostas abertas que expressam confiança na liderança e sentimento de pertencimento, como nos excertos que indicam coerência entre discurso institucional e prática organizacional.

A etapa da razão corresponde à consolidação de uma governança orientada por evidências, na qual instrumentos como o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* assumem centralidade metodológica. A convergência entre esses instrumentos, observada tanto nos percentuais elevados quanto na recorrência semântica de categorias como propósito e impacto social, configura evidência de validade convergente, reforçando a robustez dos achados.

O estágio do espírito objetivo e absoluto pode ser compreendido como a internalização do propósito institucional, quando a organização reconhece sua atuação como orientada à produção de valor público. Essa dimensão emerge claramente nos excertos empíricos que associam o trabalho cotidiano à melhoria da gestão pública e à transformação da realidade social e o impacto na vida das pessoas, confirmando o eixo Propósito como variável organizacional observável.

Com vistas a aprofundar a interpretação dos resultados empíricos e conferir densidade teórico-filosófica à análise da maturidade organizacional, o artigo mobiliza a *Fenomenologia do Espírito* (1992), de Hegel, como matriz interpretativa do processo de evolução institucional observado no âmbito da gestão pública. A seguir, apresenta-se um quadro sinóptico que articula os estágios do desenvolvimento da consciência hegeliana com os níveis de amadurecimento da gestão pública orientada pelo modelo de competência CHAP.

Quadro 6. Fenomenologia do Espírito e Gestão Pública Teleológica (Modelo CHAP)

Fenomenologia do Espírito (Hegel, 1807)	Gestão Pública Teleológica – Modelo CHAP (Coimbra, 2025)
Consciência	Profissionalização dos processos; despertar institucional para além do mero cumprimento de rotinas
Autoconsciência	Reconhecimento dos membros e servidores; valorização das pessoas; liderança situacional e relacional
Razão	Consolidação de cultura data-driven; decisões informadas e objetivas por evidências e análise crítica dos dados
Espírito Objetivo	Planejamento orientado por evidências; fortalecimento da governança; gestão por resultados e valor público
Espírito Absoluto	Propósito institucional: impacto social, transformação da vida do cidadão e realização da missão pública

Fonte: Elaboração do Autor (2026), com base em Hegel (1992) e no modelo de competência CHAP (Coimbra, 2025).



Na perspectiva aqui adotada, a teleologia administrativa corresponde ao estágio do Espírito Absoluto na gestão pública, isto é, ao momento em que a instituição reconhece a si mesma como sujeito histórico e ético, consciente de que seus processos, decisões e políticas existem em função de uma finalidade (teleologia) superior: a produção de bem-estar, justiça social e transformação concreta da vida das pessoas. Nessa condição, o modelo de competência CHAP opera como síntese organizacional entre técnica, ética e sentido, permitindo compreender a maturidade institucional como efetividade operacional e realização plena do propósito público.

Do ponto de vista ético-metodológico, essa leitura fenomenológica opera *a posteriori*, preservando a distinção entre dado empírico e interpretação teórica. Sua função é conferir inteligibilidade aos resultados, sem interferir nos procedimentos de coleta e análise, assegurando o rigor científico do estudo.

Em síntese, a articulação entre os dados empíricos e a matriz fenomenológica hegeliana permite compreender a experiência analisada como expressão de uma governança teleologicamente orientada, na qual técnica, ética e propósito convergem para sustentar uma cultura institucional madura, coerente e socialmente responsável.

A etapa seguinte, correspondente à razão, expressa-se na consolidação de práticas de governança orientadas por evidências. A utilização sistemática de instrumentos como o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* demonstra que a instituição passou a tratar a percepção organizacional como dado estratégico, em consonância com a literatura contemporânea sobre governança pública e criação de valor público (Moore, 2013; OCDE, 2016). A convergência entre os resultados desses instrumentos, mesmo com metodologias distintas, reforça a validade dos achados e permite inferir a existência de validade convergente.

## **6 ESTATUTO CIENTÍFICO DA PERCEPÇÃO: VALIDAÇÃO EMPÍRICA E CONVERGÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A convergência entre os elevados percentuais observados nos instrumentos quantitativos e a consistência semântica das respostas abertas configura evidência de validade convergente, uma vez que constructos semelhantes são captados por metodologias distintas: um censo institucional interno e uma pesquisa externa padronizada. Tal convergência fortalece a robustez empírica dos achados e sustenta a interpretação de que o Propósito atua como variável organizacional estruturante, validando empiricamente o modelo de competência CHAP, especialmente em seu eixo distintivo.

Os resultados demonstram, de forma quantitativamente consistente e qualitativamente explicada, que o Censo Institucional e a pesquisa *Great Place to Work (GPTW)* captam percepções convergentes sobre confiança, orgulho institucional, pertencimento e propósito. Essa convergência empírica confere sustentação científica ao modelo de competência CHAP como paradigma explicativo



da competência institucional no contexto da governança pública, reforçando a escuta organizacional como instrumento científico orientado por dados, pessoas e sentido.

À luz da *Fenomenologia do Espírito* de Hegel (1992), esse movimento pode ser interpretado como expressão de maturidade institucional, na medida em que a organização passa a reconhecer-se como sujeito coletivo dotado de finalidade e responsabilidade histórica. A convergência empírica observada entre planejamento, práticas de gestão, percepção dos servidores e impacto social sugere a transição de um estágio predominantemente técnico-operacional para uma racionalidade organizacional orientada ao sentido, aquilo que, no vocabulário teleológico, corresponde à integração entre meios, fins e significado.

Este trabalho científico sustenta, portanto, que o modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) foi empiricamente validado por meio da análise integrada de instrumentos de escuta institucional interna e externa, especificamente o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW*, evidenciando a internalização cultural do Propósito como variável organizacional efetiva no âmbito da governança do Tribunal.

A utilização de pesquisas institucionais no setor público tem avançado significativamente nas últimas décadas, especialmente quando articulada à governança orientada por evidências. Diferentemente de abordagens que tratam instrumentos de clima organizacional como meros mecanismos de aferição subjetiva, a literatura contemporânea reconhece que, quando concebidas metodologicamente com rigor, essas pesquisas produzem evidência empírica legítima sobre processos organizacionais profundos (Denison, 1996; Schein, 2009).

Nesse contexto, a percepção não constitui variável acessória. Estudos clássicos demonstram que ela atua como mediadora do comportamento organizacional, influenciando engajamento, cooperação, tomada de decisão e desempenho institucional (Kahn, 1990; Schneider; Ehrhart; Macey, 2013). Assim, pesquisas de percepção, quando estruturadas com instrumentos validados, escalas psicométricas consistentes e análise qualitativa sistemática, transformam subjetividades individuais em dados organizacionais confiáveis.

A validação empírica do modelo de competência CHAP foi conduzida por meio da triangulação metodológica entre dois instrumentos distintos e complementares, o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW*, articulados a um referencial teórico e normativo consistente. A análise priorizou a convergência semântica e conceitual dos dados, evitando comparações estatísticas diretas em razão das diferenças metodológicas entre os instrumentos. O procedimento analítico fundamentou-se na análise de conteúdo (Bardin, 2011) e na identificação de categorias empíricas recorrentes associadas aos eixos do CHAP.

Sob essa perspectiva, os resultados evidenciam que os dados oriundos do Censo Institucional e da pesquisa *GPTW* não se limitam à aferição de clima ou satisfação funcional. Quando analisados de



forma integrada, revelam uma transição organizacional mensurável, caracterizada por três movimentos centrais:

1. a passagem do cumprimento mecânico de rotinas para o engajamento consciente orientado a resultados;
2. a superação de atuações fragmentadas em favor da compreensão integrada do papel institucional; e
3. a transformação do servidor de mero expectador do processo organizacional em agente público protagonista e corresponsável pelas entregas institucionais.

Esses movimentos emergem de forma convergente tanto nas narrativas espontâneas do Censo quanto nos constructos psicométricos da pesquisa *GPTW*, indicando que o Propósito institucional foi internalizado como experiência vivida, além de declarado em documentos estratégicos.

No modelo de competência CHAP, o Propósito representa a dimensão teleológica da competência, responsável por integrar conhecimento técnico, habilidade prática e atitude ética a um fim socialmente relevante. Diferentemente dos demais eixos, o Propósito não se manifesta prioritariamente por indicadores operacionais, mas pela experiência subjetiva do sentido do trabalho. Nesse aspecto, os achados empíricos corroboram a concepção de Frankl (2006), segundo a qual o sentido atua como força estruturante da ação humana, reorientando escolhas e responsabilidades.

No plano organizacional, essa leitura é reforçada por Drucker (1993), afirmando que organizações orientadas por missão apresentam maior coerência entre estratégia, cultura e resultados.

A convergência entre o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* constitui, assim, evidência de validade convergente, uma vez que instrumentos distintos captam, por vias metodológicas diversas, os mesmos constructos centrais: propósito, orgulho, pertencimento, confiança e impacto social. Tal convergência fortalece empiricamente o modelo de competência CHAP, demonstrando que o Propósito opera como variável organizacional observável, capaz de reorientar comportamentos e decisões no serviço público.

Sob a perspectiva institucional, os resultados reforçam a relevância da Resolução nº 458/2025/TCE-RO como marco normativo que consolida o modelo de competência CHAP no âmbito da governança do Tribunal, demonstrando que a formalização normativa encontra respaldo na experiência organizacional vivida, ou seja, o fato, valor e norma são atributos verificáveis e convergentes (TCE-RO, 2025). A articulação entre norma, cultura e evidência empírica revela-se, assim, elemento-chave para a maturidade institucional e para a legitimidade das decisões estratégicas.

O Censo e a pesquisa *GPTW*, portanto, não podem ser compreendidas apenas como instrumentos de aferição de percepção ou de clima organizacional. Quando tratadas com rigor técnico e metodológico, revelam-se significativamente mais potentes, constituem evidências empíricas e



suporte científico de que o despertar do propósito e da missão institucional esteve associado a mudanças reais e mensuráveis no agir público dos agentes do Tribunal.

Nesse sentido, o Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* materializam cientificamente os ganhos produzidos pela incorporação do modelo de competência CHAP nos arranjos de gestão e governança do Tribunal. Os resultados evidenciam que o propósito não se restringe ao plano discursivo, mas se consolida como variável organizacional capaz de reorientar comportamentos, decisões e práticas institucionais. Desse modo, tais sondagens devem ser compreendidas como aquilo que efetivamente representam no contexto desta investigação: provas empíricas de que a competência teleológica ou finalística redefiniu a cultura organizacional, fortaleceu o senso de missão institucional e qualificou o controle externo como instrumento legítimo de transformação social.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar, sob uma perspectiva empírica e teórico-interpretativa, em que medida a incorporação do modelo de competência CHAP (Conhecimento, Habilidade, Atitude e Propósito) se materializa na cultura organizacional e na experiência institucional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Para tanto, foram mobilizados dois instrumentos distintos e complementares de escuta institucional, o Censo Institucional (Gestão 2024-2025) e a pesquisa *Great Place to Work (GPTW 2025)*, cujos resultados foram analisados de forma integrada, respeitando suas especificidades metodológicas.

Os achados empíricos, sintetizados nos quadros analíticos, evidenciam elevados níveis de convergência entre indicadores quantitativos e narrativas qualitativas, especialmente nas dimensões de confiança na liderança, orgulho institucional, pertencimento, engajamento consciente e sentido do trabalho público.

A recorrência dessas categorias em instrumentos metodologicamente distintos constitui evidência de validade convergente, nos termos de Campbell e Fiske (1959), indicando que tais percepções não decorrem de vieses específicos de um único instrumento, mas refletem padrões consistentes da experiência organizacional.

Respondendo à questão problematizadora do estudo, em que medida a escuta institucional fornece evidências empíricas convergentes capazes de validar o modelo CHAP no contexto da governança pública, os resultados confirmam a hipótese central de que a convergência entre o Censo Institucional e a Pesquisa *GPTW* revela a internalização cultural do Propósito, indicando que a Competência Teleológica ou finalística transcendeu o plano normativo e passou a orientar comportamentos, decisões e a experiência subjetiva dos agentes públicos do Tribunal.

Do ponto de vista interpretativo, a leitura dos dados foi sustentada pela *Fenomenologia do Espírito* de Hegel (1992), movimentada como chave hermenêutica, e não como método empírico, para



compreender o processo de amadurecimento institucional evidenciado. À luz dessa perspectiva, a organização pode ser compreendida como sujeito coletivo que reconhece sua finalidade histórica e social, configurando um estágio de maturidade em que técnica, ética e sentido se integram na ação institucional.

No plano teórico, os resultados dialogam com a literatura que compreende a governança pública como sistema integrado de decisões, valores e práticas orientadas à produção de valor público (Moore, 2013). Corroboram, ainda, a perspectiva de Drucker (1993), segundo a qual organizações eficazes são definidas por sua missão e propósito, bem como os estudos de Perry e Wise (1990), que apontam o alinhamento entre valores individuais e missão institucional como fator determinante do engajamento e do desempenho no serviço público. A incorporação explícita do Propósito como dimensão da competência também encontra respaldo na perspectiva teleológica de Frankl (2006), para quem o sentido atua como força orientadora da ação humana.

Analiticamente, os resultados demonstram que o Propósito, eixo distintivo do modelo de competência CHAP, emerge como variável organizacional observável, ainda que não mensurada diretamente nos instrumentos quantitativos. Sua presença manifesta-se de forma indireta, porém consistente, por meio de narrativas que atribuem sentido social ao trabalho, reforçam o orgulho de pertencimento e sustentam o engajamento consciente. Tal evidência confirma que a competência teleológica, quando institucionalizada como fundamento de governança e cultura organizacional, produz efeitos mensuráveis no agir público.

No plano institucional, os resultados reforçam o papel estratégico de pesquisas de escuta organizacional quando interpretadas à luz de modelos teóricos consistentes. O Censo Institucional e a pesquisa *GPTW* deixam de operar como diagnósticos episódicos e passam a constituir evidência empírica de maturidade organizacional, qualificando a governança de pessoas e a aprendizagem institucional. Nesse sentido, a Resolução nº 458/2025/TCE-RO não se configura como mero ato administrativo, mas como expressão normativa de um projeto estratégico de governança que articula planejamento, desenvolvimento e gestão de pessoas e produção de valor público em torno do modelo de competência CHAP, conferindo-lhe sustentabilidade institucional (TCE-RO, 2025).

Do ponto de vista metodológico, o estudo contribui ao demonstrar o potencial analítico da combinação entre estatística descritiva e análise de conteúdo, bem como da leitura integrada de instrumentos internos e externos de escuta institucional. Tal abordagem fortalece o uso de métodos mistos na investigação de fenômenos organizacionais complexos e sustenta o estatuto científico da percepção como dado organizacional válido, desde que captado por instrumentos metodologicamente rigorosos.

Embora os resultados apresentados ofereçam evidências empíricas consistentes acerca da internalização do modelo de competência CHAP na cultura organizacional analisada, algumas



limitações devem ser explicitadas. Trata-se de um estudo de caso único, circunscrito ao contexto institucional do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO), o que recomenda cautela quanto à generalização dos achados para outros órgãos ou realidades administrativas. Ademais, os dados analisados baseiam-se predominantemente em percepções dos agentes públicos do Tribunal, captadas por instrumentos metodologicamente validados, mas ainda assim sujeitas às dinâmicas próprias da experiência subjetiva. A opção por não empregar modelagens estatísticas inferenciais decorre das diferenças estruturais entre os instrumentos utilizados e da natureza descritiva e interpretativa do objetivo proposto. Essas limitações, longe de comprometerem os resultados, situam adequadamente o alcance analítico do estudo e reforçam a transparência metodológica da pesquisa.

Os achados desta investigação abrem caminhos promissores para o aprofundamento do debate científico sobre competência organizacional e governança orientada ao propósito no setor público. Estudos futuros podem explorar análises comparativas entre diferentes Tribunais de Contas ou órgãos públicos, ampliando a capacidade explicativa e a efetividade do modelo de competência CHAP.

Ademais, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução da internalização do propósito ao longo do tempo e de diferentes ciclos de gestão. Outra agenda relevante consiste na articulação entre dados de percepção e indicadores objetivos de desempenho institucional, como resultados de auditorias, indicadores de efetividade de políticas públicas ou métricas de inovação organizacional, aprofundando a compreensão dos efeitos concretos da competência teleológica sobre a produção de valor público. Tais investigações podem contribuir para consolidar o CHAP como modelo analítico, avaliativo e prospectivo no campo da Administração Pública contemporânea.

Em resumo, os achados permitem afirmar que a pesquisa *GPTW* mede o clima, o Censo revela a cultura e o modelo de competência CHAP explica o sentido. A articulação desses três elementos compõe uma arquitetura empírica de governança pública orientada por dados, pessoas e sentido, confirmando que o Propósito não é retórica institucional, mas componente ativo da competência organizacional e da transformação do agir público.



**REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRYSON, John M. *Planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos*. Porto Alegre: Bookman, 2018.

CAMPBELL, Donald T.; FISKE, Donald W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 56, n. 2, p. 81-105, Mar. 1959.

COIMBRA, Wilber Carlos dos Santos. *Competência teleológica como paradigma de gestão: o modelo CHAP no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia*. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 18, n. 10, p. 1-24, 2025.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 619-654, Jul. 1996.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Tradução de Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2018.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1993.

FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido*. Petrópolis: Vozes, 2006 (obra original publicada em 1946).

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. *Fenomenologia do espírito*. Tradução de Paulo Meneses. Petrópolis: Vozes, 1992 (obra original publicada em 1807).

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

MARTINS, Heloísa Helena Tavares; GOMES, Eduardo Granha Magalhães. *Gestão por competências no setor público: teoria e prática*. Brasília, DF: ENAP, 2020.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MOORE, Mark H. *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Tradução de Helena Ferreira. Brasília, DF: ENAP, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Instituições Supremas de Auditoria e boa governança: supervisão, percepção e previsão*. Paris: OECD Publishing, 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Índice de Governo Digital da OCDE 2020*. Paris: OECD Publishing, 2021.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. *Training*, Alexandria, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.



PERRY, James L.; WISE, Lois R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, [S. l.], v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

RICOEUR, Paul. *O si-mesmo como um outro*. Tradução de Lucy Moreira Cesar. Campinas: Papyrus, 1991.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, [S. l.], v. 64, p. 361-388, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA (TCE-RO). *Planejamento Estratégico 2021-2028*. Porto Velho: TCE-RO, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA (TCE-RO). *Resolução nº 458/2025/TCE-RO*. Porto Velho: TCE-RO, 2025.

