

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

# Desenvolvimento e Evidências Iniciais de Validade de Escala de Gestão por Competências

Gabriela Madrid de Aquino, Francisco Antonio Coelho Junior, Luciana Mourão, Maria do Carmo Fernandes, Pedro Marques-Quinteiro

<https://doi.org/10.1590/1982-4327e3615>

Submetido em: 2026-05-25

Postado em: 2026-05-25 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

Paidéia

2026, Vol. 36, e3615. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3615>

ISSN 1982-4327 (online version)

*Psychological Evaluation*

## **Development and Initial Validity Evidence of a Scale on Competency-Based Management**

Gabriela Madrid de Aquino<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0009-0008-5319-9961>

Francisco Antonio Coelho Junior<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-1820-5448>

Luciana Mourão<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-8230-3763>

Maria do Carmo Fernandes<sup>3</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-5950-6554>

Pedro Marques-Quinteiro<sup>4</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-9385-8476>

**Abstract:** This manuscript reports the development stages and initial validity evidence for a competency-based management scale. Two studies were conducted: one focused on scale development and the other on investigating validity evidence. In Study 1, six leaders from a public organization were interviewed; document analysis and content analysis by 14 expert judges were conducted, resulting in a preliminary version of the scale with 20 items. In Study 2, to obtain evidence based on internal structure and internal consistency, 1,041 workers from

---

<sup>1</sup>*Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Programas de Pós-Graduação Acadêmico (PPGA) e Profissional (PGAP) em Administração, Brasília-DF, Brazil.*

<sup>2</sup>*Universidade Salgado de Oliveira, Niteroi-RJ, Brazil e Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ, Brazil.*

<sup>3</sup>*Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, Brazil.*

<sup>4</sup>*Intrepid Lab, ECEO, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal.*

<sup>5</sup>*CETRAD, Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento, UTAD, Vila Real, Portugal*

Support: Artigo derivado da dissertação de mestrado profissional da primeira autora sob a supervisão do segundo autor, defendida em 2020, no Programa de Pós-graduação Profissional em Administração (PGAP) da Universidade de Brasília. This work is partially supported by national funds, through the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology under the project UID/04011/2025

Correspondence address: Francisco Antonio Coelho Junior. Universidade de Brasília - Campus Darcy Ribeiro, FACE, Departamento de Administração, Programas de Pós-Graduação Acadêmico (PPGA) e Profissional (PGAP) em Administração, Asa Norte, CEP: 70910-900, Brasília – DF, Brazil. [fercoepsi@gmail.com](mailto:fercoepsi@gmail.com)

Paidéia, 36, e3615

different sectors participated through an online survey and were randomly divided for exploratory ( $n = 521$ ) and confirmatory ( $n = 520$ ) factor analyses. The final model presented a bifactorial structure with 14 items distributed across the factors “structure/processes” and “effectiveness,” and satisfactory fit indices. The scale is considered promising for research on competency-based management in the public sector, and further studies are recommended to expand the validity evidence.

**Keywords:** factor analysis, competency, psychometrics, human resources

### **Desenvolvimento e Evidências Iniciais de Validade de Escala de Gestão por Competências**

**Resumo:** Este manuscrito objetiva relatar etapas de desenvolvimento e evidências iniciais de validade de uma escala de gestão por competências. Foram realizados dois estudos: um de desenvolvimento e outro de investigação de evidências. No Estudo 1, foram entrevistadas seis lideranças de uma organização pública; realizada análise documental, e análise de conteúdo por 14 juízes especialistas, resultando em uma versão preliminar da escala com 20 itens. No Estudo 2, para evidências baseadas na estrutura interna e consistência interna, participaram, por aplicação on-line, 1.041 trabalhadores de diferentes setores, divididos aleatoriamente para análises fatoriais exploratórias ( $n = 521$ ) e confirmatória ( $n = 520$ ). O modelo final apresentou estrutura bifatorial composta por 14 itens distribuídos nos fatores “estrutura/processos” e “efetividade”, com índices de ajuste satisfatórios. Conclui-se que a escala é promissora para uso em pesquisas sobre gestão por competências no serviço público, recomendando-se a continuidade dos estudos para aprofundamento das evidências de validade.

**Palavras-chave:** análise fatorial, competências, psicometria, recursos humanos

**Desarrollo y Evidencias Iniciais de Validez de una Escala de Gestión por Competencias**

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.

**Resumen:** Este manuscrito tiene como objetivo informar las etapas de desarrollo y las evidencias iniciales de validez de una escala de gestión por competencias. Se realizaron dos estudios: uno de desarrollo y otro de investigación de evidencias de validez. En el Estudio 1, se entrevistó a seis líderes de una organización pública; se realizó análisis documental y análisis de contenido por 14 jueces expertos, lo que resultó en una versión preliminar de la escala con 20 ítems. En el Estudio 2, para obtener evidencias basadas en la estructura y la consistencia internas, participaron 1.041 trabajadores de diferentes sectores mediante una aplicación en línea, divididos aleatoriamente para el análisis factorial exploratorio (n = 521) y confirmatorio (n = 520). El modelo final presentó una estructura bifactorial compuesta por 14 ítems distribuidos en los factores “estructura/procesos” y “efectividad”, con índices de ajuste satisfactorios. Se concluye que la escala es prometedora para su uso en investigaciones sobre gestión por competencias en el sector público, recomendándose la continuidad de los estudios para ampliar las evidencias de validez.

**Palabras clave:** análisis factorial, competencias, psicometría, recursos humanos

Práticas organizacionais podem gerar resultados negativos no desempenho dos trabalhadores. Fatores – especialmente as competências – associados a esse desempenho necessitam ser identificados, como parte da avaliação contínua da efetividade dessas práticas e, portanto, da gestão de pessoas por competências. Avaliar o desempenho por meio da expressão de competências dos trabalhadores é altamente recomendável, considerando a influência de diferenças individuais e de fatores contextuais no ato de desempenhar (Flores et al., 2018).

Essa modalidade da gestão tem evidências de eficácia na motivação dos trabalhadores e na sua satisfação e nos desempenhos individual e organizacional (Kiviniitty et al., 2023). Seu foco no conhecimento, habilidades e atitudes dos trabalhadores está positivamente associado

Paidéia, 36, e3615

ao comprometimento organizacional e desempenho deles, e promove melhorias na eficácia organizacional (Martini et al., 2020). A importância das competências na promoção de práticas voltadas à gestão eficaz de organizações é destacada pelo *Evidence-Based Management Competency Model* (Daouk-Öyry et al., 2021). Este framework propõe a importância de se realizar um realinhamento dos objetivos operacionais, táticos e estratégicos das organizações de trabalho à luz da definição de competências dos trabalhadores, estimulando a experimentação, a aprendizagem de novas competências e a avaliação do impacto efetivo delas no alcance das metas e dos indicadores de desempenho.

A gestão por competências facilita o desempenho humano e organizacional (Korte et al., 2026). A gestão de pessoas por competências está positivamente associada a indicadores estratégicos organizacionais (Wright & Ulrich, 2017), mas deve ser mensurável e certificável (Jiang et al., 2012). Não basta implantar uma gestão por competências, é preciso que sua efetividade seja avaliada. Podem existir lacunas entre o ideal e o real, como consequência de falhas no processo de transferência das competências individuais para o nível da organização e por dificuldades no processo de socialização do conhecimento (Sandall & Mourão, 2023).

Medidas que permitam avaliar a gestão por competências podem associar este fenômeno a um conjunto de outros voltados para o comportamento organizacional. Essas medidas também precisam levar em conta os parâmetros organizacionais em seus pilares e filosofias de implementação (Akwei & Nwachukwu, 2023), o caráter dinâmico da gestão transversal de competências (Farzaneh et al., 2022) e os diferentes tipos de competências que podem afetar o desempenho individual (Sandall & Mourão, 2023).

O mapeamento de competências técnicas e comportamentais serve de base para a avaliação do desempenho profissional. Há algumas escalas que mensuram o desempenho com base em competências. Uma delas se volta para as competências dos gestores (Liang et al., 2017). Outra focaliza o desempenho individual, considerando diferentes tipos de competências

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. que os trabalhadores precisam demonstrar (Sandall & Mourão, 2023).

O Managerial Competency Assessment Partnership (MCAP) foi desenvolvido como uma ferramenta baseada em evidências para avaliar e aprimorar as competências de gestores de serviços de saúde na Austrália (Liang et al., 2017). O MCAP abrange seis competências gerenciais principais: tomada de decisão baseada em evidências, gestão de operações e de recursos, conhecimento do ambiente de saúde, gestão interpessoal e de relacionamentos, liderança e gestão de mudanças. Essas competências são avaliadas por meio de um processo de avaliação 360°, que inclui autoavaliações e *feedbacks* de supervisores, pares e subordinados. Essa ferramenta considera competências individuais e coletivas, destacando pontos fortes e identificando áreas de desenvolvimento profissional. Além disso, busca alinhar as competências gerenciais aos objetivos organizacionais, considerando simultaneamente os níveis individual (desempenho e desenvolvimento) e organizacional (eficácia e sustentabilidade).

Uma abordagem personalizada e abrangente para mensurar o desempenho individual no trabalho foi proposta por Sandall e Mourão (2023). Está fundamentada no modelo teórico de Campbell (2012). Inclui um conjunto de 56 itens distribuídos em oito dimensões comportamentais – atreladas a competências como desempenho técnico, comunicação, iniciativa e liderança. Essas dimensões foram desenvolvidas com base em uma revisão teórica e validada por meio de análises de juízes, painel de especialistas e validação semântica. Permite uma avaliação criteriosa do desempenho individual que contempla diferentes tipos de competências. Mas leva em conta apenas a avaliação do desempenho individual e não os processos e resultados de uma gestão por competências.

Não foi localizada qualquer medida específica para avaliar a gestão por competências, ainda que existam medidas voltadas à avaliação do desempenho por competências, como as de Liang et al. (2017) e Sandall e Mourão (2023). Há também medidas para avaliar a percepção

Paidéia, 36, e3615

sobre políticas de gestão de pessoas, como a de Fiuza (2008). Essa escala contém 19 itens distribuídos em quatro fatores principais: envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas. No entanto, a medida não contempla a gestão por competências, apesar de contribuir para estudos organizacionais sobre gestão de pessoas e de permitir a avaliação de práticas de gestão de pessoas.

Medidas fundamentadas em gestão por competências podem ser úteis ao processo de seleção de profissionais alinhados ao perfil profissiográfico das organizações e à base de indicadores de desempenho desejados no exercício do cargo (Faiad et al., 2021). Assim, uma medida de percepção dos processos e da efetividade da gestão por competência também pode contribuir para a elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas, contemplando os processos de seleção, as ações de capacitação e desenvolvimento e a avaliação de desempenho.

Oferecer instrumentos de mensuração com evidências iniciais de validade sobre a efetividade percebida por trabalhadores acerca de práticas organizacionais é relevante (Kitt & Sanders, 2024). Tais instrumentos permitem o levantamento descritivo de informações à luz das percepções humanas, potencialmente trazendo insumos para o redesenho de práticas organizacionais de desenvolvimento e gestão de pessoas. Nesta lógica, o presente artigo tem como objetivo geral relatar etapas do desenvolvimento e evidências de validade da medida de gestão por competências por meio de dois estudos realizados em sequência. O primeiro aborda o método de construção dessa escala. O segundo descreve sua aplicação e a obtenção das evidências iniciais de validade. Uma discussão geral encerra o artigo.

Uma medida como a proposta do presente artigo deve considerar que a efetividade é um conceito amplo, complexo e multifacetado (Flores et al., 2018; McCann, 2004). O julgamento humano pode fornecer boas evidências sobre o impacto percebido e o alcance das práticas organizacionais implementadas (Tasavori et al., 2021). A efetividade percebida é aqui operacionalizada na medida em que os indivíduos julgam a gestão por competências como útil

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. e geradora de insumos para a gestão de pessoas em sua organização (Flores et al., 2018; McCann, 2004; Rasheed et al., 2017). Este artigo mantém o foco na gestão por competências, mensurada pela efetividade percebida pelos participantes da pesquisa.

A avaliação da gestão por competências envolve um conjunto de julgamentos. Aprecia-se como ela é realizada, os tipos de atividades que são desenvolvidas em seu escopo, o grau de comunicação organizacional sobre ela, da qualidade das ações e de seus mecanismos internos e o grau de alinhamento com os demais sistemas internos de gestão de pessoas. Também se verifica como as chefias participam do processo como um todo e de que forma a gestão por competências está consolidada na cultura da organização. Deve-se levar em consideração o que os trabalhadores acreditam ser típico ou representativo do que significa ser efetivo (Flores et al., 2018; Knapp et al., 2020).

Efetivo é aquilo que gera impacto real e valor agregado aos indicadores estratégicos organizacionais, a partir do alcance dos indicadores individual e de equipes, sendo, portanto, um diferencial ótimo para as organizações de trabalho (Rojas, 2000). Nessa lógica, evidenciar o que os trabalhadores pensam sobre as práticas organizacionais é relevante. São eles que as implementam e também são suscetíveis à influência delas (Kitt & Sanders, 2024; Rasheed et al., 2017). Apesar dessa relevância, observa-se uma lacuna quanto à mensuração da gestão por competências como prática organizacional.

A maior parte das medidas disponíveis concentra-se na avaliação do desempenho individual, baseada em competências ou competências gerenciais específicas (Liang et al., 2017; Sandall & Mourão, 2023), bem como na percepção de políticas gerais de gestão de pessoas (Fiuza, 2008). Elas não contemplam diretamente os processos, a estrutura e os efeitos organizacionais associados à implementação da gestão por competências. Isso limita a compreensão do fenômeno em nível organizacional e a articulação entre práticas, resultados e alinhamento estratégico (Daouk-Öyry et al., 2021; Wright & Ulrich, 2017).

Paidéia, 36, e3615

Considerando que a efetividade dessa modalidade de gestão envolve dimensões estruturais e impactos percebidos pelos trabalhadores (Flores et al., 2018; McCann, 2004), torna-se necessária a proposição de um instrumento que capte, de forma integrada, a percepção dos indivíduos sobre processos e resultados da gestão por competências. Uma medida específica para esse fim pode contribuir para o avanço teórico e empírico na área, ao permitir investigações mais precisas sobre a implementação e os efeitos dessa prática em diferentes contextos de trabalho. Diante do exposto, o objetivo do presente artigo é desenvolver uma escala de gestão por competências e avaliar suas evidências iniciais de validade.

## **Estudo 1 – Construção da Escala**

### **Método**

#### **Participantes**

Houve dois tipos de participantes neste estudo. Os que foram entrevistados para elaborar o instrumento de coleta de dados e os que participaram como juízes para avaliar os itens gerados. Os participantes entrevistados foram três membros (dois homens e uma mulher, altas lideranças, com tempo médio de 15 anos de serviço na Organização e média de idade de 45 anos) da Diretoria de Gestão de Pessoas e três planejadores (um homem e duas mulheres, com média de idade de 49 anos e tempo médio de 13 anos de serviço) de políticas de gestão por pessoas de uma organização pública policial, em que foi feita a testagem inicial da escala. Os entrevistados foram acessados propositalmente, pela sua relevância estratégica na Organização, que atua em todo o território brasileiro e tinha recém-implementado e consolidado um modelo de gestão baseado em competências. O critério de inclusão dessas lideranças foi estar diretamente envolvidas na implementação da prática organizacional dessa gestão e concordarem expressamente com a participação no estudo. O critério de exclusão foi o de deixar de participar ativamente das atividades de coleta de dados qualitativos (o que não ocorreu nesta pesquisa). Além dos líderes, houve também 14 juízes. O critério de inclusão era ser mestrando,

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. doutorando ou doutor participante de grupos de pesquisa certificados, com linhas de pesquisa associadas ao estudo de preditores do desempenho no trabalho. O critério de exclusão foi a não apresentação, no prazo estabelecido, da avaliação solicitada dos itens da escala.

## **Instrumentos**

Um *roteiro para entrevistas semiestruturadas* foi elaborado, com três perguntas-estímulo abertas, derivadas de análise prévia da literatura (Faiad et al., 2021). Este referencial foi utilizado como base para a elaboração das etapas de desenvolvimento e evidências de validade da medida presentemente relatada. As perguntas foram: *‘Como se caracteriza a gestão por competências no âmbito da organização?’*, *‘O que significa, para você, efetividade, em termos mais gerais, das práticas organizacionais de gestão de pessoas?’* e *“Para ser efetiva, o que a gestão por competências, na organização, precisa ter, ou já adota?”*. Nesta etapa procurou-se levantar insumos relacionados às expectativas de resultados quanto à gestão por competências da organização, destacando seu caráter transversal às demais práticas organizacionais de gestão de pessoas. Identificaram-se, previamente à realização das entrevistas, categorias ou dimensões mais frequentes na literatura sobre competências e, a partir dessas categorias teóricas, extraíram-se as perguntas-estímulo. Aspectos relacionados à efetividade da gestão por competências foram transcritos das entrevistas e categorizados em função de sua relevância prática para a organização em estudo. Duas categorias teóricas, uma relacionada a processos organizacionais envolvidos na gestão por competências e outra relacionada a resultados, foram identificadas após a realização destas primeiras entrevistas. Com base nos argumentos dos entrevistados, a equipe de pesquisa elaborou 35 itens, deliberando, em consenso, sobre a pertinência, a relevância e o grau de clareza desses itens para prosseguimento das etapas seguintes de validação da escala de gestão por competências.

## **Procedimentos**

**Coleta de dados.** Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os seis participantes descritos. Quatro destas entrevistas foram realizadas on-line, duas presencialmente. A duração média das entrevistas foi de 20 minutos. Inicialmente, explicitou-se os objetivos da entrevista, e garantiu-se o sigilo e anonimato das informações. Feito o *rapport* inicial, visando deixar os entrevistados à vontade, cada entrevistado era informado de que poderia interromper a entrevista se quisesse ou sentisse algum incômodo. Nenhuma intercorrência foi observada. Em seguida, houve a etapa de validação por juízes, conduzida por cinco professores doutores de uma universidade pública e por nove mestrandos e doutorandos do grupo de pesquisa vinculado a este estudo. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, garantindo o sigilo e o anonimato dos participantes. Estes consentiram com a gravação das entrevistas, as quais foram transcritas integralmente. Em seguida, procedeu-se à análise dos juízes. Esta etapa teve o propósito de avaliar a relevância e a pertinência do item (análise de conteúdo), bem como a redação e a compreensão do significado (análise semântica).

**Análise de dados.** A construção dos itens foi realizada por meio da articulação entre dados empíricos e referencial teórico. Inicialmente, as entrevistas com lideranças e a análise documental permitiram identificar unidades de significado relacionadas à gestão por competências. Essas unidades foram organizadas por meio de análise de conteúdo em categorias temáticas. Em seguida, as categorias foram compatibilizadas com as dimensões teóricas do construto. Com base nessas dimensões, foram elaborados os itens, buscando assegurar a correspondência entre o conteúdo empírico identificado e a definição teórica de cada dimensão, bem como a clareza e a pertinência dos enunciados. Assim, o procedimento de elaboração dos itens seguiu o seguinte encadeamento: entrevistas; categorias empíricas; dimensões teóricas; e elaboração dos itens. Esse processo objetivou garantir a representatividade dos itens em relação ao construto investigado. Se o item apresentasse mais

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. de uma ideia, ou tivesse múltiplas interpretações, gerando dubiedades, os juízes deveriam indicar tal ambiguidade. Esses procedimentos foram semelhantes aos descritos por Souza et al. (2021). Conduziram a avaliação individual realizada por juiz, com critério de aceitação do item correspondente a 80% de concordância entre juízes.

## **Resultado**

Conforme especificado anteriormente, os resultados das entrevistas subsidiaram a elaboração da primeira versão da escala, com 35 itens. Na etapa seguinte, de análise por juízes, foram eliminados 19 itens. As razões para essa exclusão foram diversas, incluindo itens considerados confusos, prolixos, desalinhados com o construto, imprecisos ou já contemplados em outros itens de melhor redação. Finalmente, uma análise semântica dos 16 itens restantes foi realizada, com uma amostra de cinco voluntários do Setor de Gestão de Pessoas da organização pública em que o estudo foi conduzido. Esses profissionais estavam envolvidos na formalização de práticas e ações de avaliação de desempenho. Avaliaram o grau de clareza da linguagem e de compreensão dos itens e das instruções da escala e julgaram quando nenhuma alteração seria necessária. Desse modo, o instrumento utilizado nessa testagem empírica continha 16 itens, associados a uma escala tipo Likert de concordância, em que 1 significava ‘discordo totalmente com a afirmativa do item’ e 7, ‘concordo totalmente’.

Os itens da escala buscavam avaliar as seguintes dimensões teóricas: (1) papel estratégico da gestão por competências junto a outras práticas organizacionais de gestão de pessoas (tais como sua relação com a avaliação de desempenho, progressão funcional, definição de necessidades de treinamento e ascensão na carreira); (2) efeitos/impactos da gestão por competências sobre os resultados organizacionais; (3) características da gestão por competências; (4) relações entre a gestão por competências e valores organizacionais; (5) relações entre a gestão por competências e o desenvolvimento profissional; (6) informações da

Paidéia, 36, e3615

gestão por competências; (7) usos associados aos resultados da gestão por competências; e (8) efeitos percebidos, da gestão por competências, sobre a cultura organizacional vigente. Estas dimensões, comumente referidas na literatura sobre competências, surgiram espontaneamente das falas e relatos das entrevistas realizadas com altas lideranças e profissionais de gestão de pessoas da organização.

Assim, a Escala de Gestão por Competências, a partir de seus 16 itens, permite compreender a dinâmica da gestão por competências em termos de seus pilares, estratégias de implementação, regramentos e objetivos. As principais dimensões teóricas encontradas na literatura científica consultada sobre gestão por competências foram identificadas: seu papel estratégico alimentando outras práticas e gestão de pessoas e os efeitos esperados de uma prática organizacional orientada por competências (Chalutz & Cohen, 2022; Dawson et al., 2021).

## **Estudo 2 – Testagem das evidências iniciais de validade da Escala**

### **Método**

#### **Participantes**

A amostra do estudo contemplou 1.041 participantes. O critério de inclusão era ser servidor da organização da área de segurança pública onde o estudo foi realizado e concordar em participar da pesquisa. O critério de exclusão era deixar mais de 30% dos itens da pesquisa sem resposta. A amostra obtida foi aleatoriamente subdividida em duas subamostras, de tamanhos próximos. A amostra para a análise fatorial exploratória - AFE ficou composta por 521 servidores. Nesta primeira amostra, a maior parte dos participantes (39,8%) tinha entre 11 e 15 anos de serviço, prevalência de homens (87,8%), entre 41 e 50 anos (42,5%). A segunda amostra, para análise fatorial confirmatória - AFC, ficou composta por 520 servidores. Deste total, 89,6% eram homens, entre 11 e 15 anos de trabalho (40,3%), com 41 a 50 anos (50,5%).

#### **Instrumento**

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.

O instrumento de coleta de dados compreendeu a *Escala de Gestão por Competências*, considerando os 16 itens resultantes do Estudo 1, abordando as diversas perspectivas da avaliação de competências. Um questionário para a coleta de informações pessoais e profissionais, destinado a caracterizar o perfil amostral, também foi aplicado.

## **Procedimentos**

**Coleta de dados.** Os dados foram coletados por um *survey on-line*, com convites enviados aos *e-mails* institucionais dos participantes, disponibilizados pela própria organização. Uma carta explicava os objetivos da pesquisa e informava sobre os termos de sua realização – garantindo o anonimato das respostas. O *link* de acesso ao questionário constava no convite, e o tempo médio de resposta foi de dez minutos.

**Análise de dados.** A estrutura interna do instrumento – obtida com a primeira subamostra – foi verificada com uma AFE que definiu o número de fatores a partir da análise paralela. O método de extração foi dos mínimos resíduos. As cargas fatoriais a partir de 0,40 foram consideradas adequadas; foram excluídos itens com cargas inferiores a esse valor, bem como cargas cruzadas superiores a 0,30 ou com comunalidades inferiores a 0,30. As decisões foram orientadas por critérios combinados, considerando simultaneamente indicadores estatísticos e a coerência teórica dos itens com as dimensões propostas, de modo a evitar soluções fatoriais puramente empíricas e assegurar a validade do construto. Os índices de consistência interna adotados foram Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald.

Com os dados da segunda subamostra, realizou-se a AFC. Tanto a AFE quanto a AFC foram realizadas por meio do *software* Jamovi, versão 2.2.5. Na AFC, adotaram-se os parâmetros de especificação e os índices de parcimônia relatados por Souza et al. (2021). O método de estimação foi o *full information maximum likelihood*, adotando-se como parâmetros estatísticos ideais aqueles recomendados por Brown (2015): razão qui-quadrado para graus de liberdade ( $\chi^2/gf$ ) < 5,0; TLI – Índice de Tucker-Lewis entre 0,95 e 1,00; e Root Mean Square

Paidéia, 36, e3615

Error of Approximation – RMSEA e Standardized Root Mean Square Residual até 0,08.

Esses parâmetros foram interpretados de forma combinada e contextualizada, pois diferentes índices capturam distintos tipos de misspecificação do modelo e valores limítrofes não necessariamente indicam inadequação global do ajuste, especialmente em modelos de estrutura mais complexa (Goretzko et al., 2024). A interpretação conjunta de múltiplos índices de ajuste também contribui para maior transparência dos resultados (Sathyanarayana & Mohanasundaram, 2024).

Por se tratar de primeiro estudo de desenvolvimento e evidências iniciais de validade da medida, optou-se por não testar a validade externa da medida. A invariância configural da medida foi testada e demonstrou que a mesma estrutura de fatores foi mantida entre os grupos, em função de seu perfil profissional, quanto ao tempo de trabalho na organização.

### **Declaração de Aprovação do Comitê de Ética**

Este trabalho foi realizado no contexto de projeto submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP – Centro Universitário IESB Brasília), recebendo o parecer número 3.965.395 de aprovação, que abrangeu ambas as etapas do processo: construção da escala (Estudo 1) e evidências iniciais de validade (Estudo 2). Foram cumpridos nesta pesquisa todos os preceitos éticos esperados em uma pesquisa com seres humanos. Os e-mails foram utilizados apenas para divulgar a pesquisa, sem qualquer identificação dos participantes, de modo a garantir o sigilo e o anonimato das respostas. As informações que precederam o link de acesso ao questionário esclareciam os objetivos do estudo e informavam sobre a concordância com a participação voluntária na pesquisa e sobre a possibilidade de abandonar a pesquisa a qualquer momento que o participante desejasse. A equipe de pesquisa não registrou qualquer intercorrência durante a coleta de dados.

### **Resultados**

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = 0,94$ ) indicou que havia condições suficientes para a realização da análise fatorial. A análise paralela, por meio da comparação de *eigenvalues* aleatórios e empíricos, indicou a existência de uma estrutura bifatorial. No bojo desses resultados empíricos, realizou-se uma análise do agrupamento dos itens. A interpretação teórica da estrutura bifatorial foi considerada adequada. A Tabela 1 apresenta os dados relativos à validade, com base na estrutura interna, da Escala de Gestão por Competências - EGC.

Dois itens mostraram-se ambíguos, com cargas fatoriais superiores a 0,30 em ambos os fatores. Mencionavam o alinhamento entre os valores organizacionais e a gestão por competências (item 13) e a contribuição desta para lotar adequadamente os servidores (item 14). Foram retirados da solução final da Escala, o que resultou em índices de confiabilidade superiores a 0,9 para ambos os fatores.

O Fator 1 foi denominado "Estrutura e Processos da Gestão por Competências" (11 itens). Ele reflete a organização e o funcionamento interno da gestão por competências na organização, destacando práticas como o mapeamento frequente de competências, o alinhamento com a avaliação de desempenho, a identificação de necessidades de treinamento e a progressão na carreira. Ele se concentra nos processos necessários e nas iniciativas que tornam a gestão por competências parte integrante do ambiente organizacional, promovendo o reconhecimento e valorização das competências dos trabalhadores.

O Fator 2 foi intitulado "Efetividade da Gestão por Competências" (três itens). Representa os resultados e benefícios que a gestão por competências proporciona aos indivíduos e à organização como um todo. Destaca como essa abordagem contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, otimiza o uso das competências dos trabalhadores e promove impactos positivos gerais no desempenho organizacional.

### **Tabela 1**

*Carga fatorial (CF) e descrição dos itens da Escala de Gestão por Competências - EGC*

Item	CF	Descrição	$h^2$	
1	.74	Minhas competências são mapeadas com frequência.	.73	
2	.56	A gestão por competências contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.		.73
3	.78	A gestão por competências encontra-se implementada na Organização.	.83	
4	.53	A gestão por competências promove melhor aproveitamento de minhas habilidades.		.93
5	.50	A gestão por competências traz resultados positivos para a organização.		.92
6	.74	As competências adquiridas nas capacitações são valorizadas.	.68	
7	.80	Os trabalhadores são orientados sobre a importância e os benefícios da gestão por competências.	.84	
8	.77	A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	.69	
9	.74	As necessidades de treinamento são identificadas por meio da gestão por competências.	.62	
10	.75	O progresso na carreira é obtido por meio de práticas de gestão por competências.	.79	
11	.70	A Diretoria de Gestão de Pessoal divulga os resultados alcançados com a gestão por competências.	.77	
12	.66	As chefias determinam tarefas aos servidores de acordo com seus conhecimentos e habilidades.	.64	
13	.74	A gestão por competências está alinhada com os valores organizacionais.	.56	.30
14	.59	A gestão por competências contribui para a lotação adequada dos servidores.	.35	.41
15	.76	A gestão por competências é considerada na designação de chefias.	.80	
16	.77	A gestão por competências é considerada na ascensão na carreira.	.89	
Alpha de Cronbach (após retirada dos itens 13 e 14)			.935	.909
Ômega McDonald (após retirada dos itens 13 e 14)			.939	.911

## Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.

% de variância total explicada	43.3	17.7
Valor próprio ( <i>eigenvalue</i> )	7.88	1.40

A correlação entre os dois fatores foi de 0,43, indicando que, embora a estrutura e os processos da Gestão por Competências estejam relacionados à efetividade percebida dessa modalidade de gestão, tais fatores compartilham apenas 19% da variância. Nesse sentido, é pertinente que as avaliações relativas à Gestão por Competências contemplem tanto a percepção acerca de sua estrutura e processos (Fator 1), quanto a percepção relativa à sua efetividade (Fator 2).

Os resultados da AFC indicaram um modelo geral de bom ajuste, com valores aceitáveis de CFI e TLI (0,94 e 0,92, respectivamente) e dos indicadores de erros ou desvios entre o modelo teórico e os dados ( $RMSEA = 0,09$  e  $SRMR = 0,04$ ). O valor do  $\chi^2/GL$  ficou marginalmente acima do parâmetro estabelecido (5,67). Considerando a análise do *modification indice*, há a possibilidade de ajuste com a retirada do item 9 (As necessidades de treinamento são identificadas por meio da gestão por competências). Isso reduziria o valor do  $\chi^2$  em 29,2. Todos os demais valores ficaram abaixo de 20. A retirada deste item resultaria em um modelo geral com indicadores ligeiramente melhores (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Índices de ajuste do modelo.*

Modelos	$\chi^2$	GL	$\chi^2/GL$	CFI	TLI	RMSEA	IC – 90% RMSEA	SRMR
Modelo inicial	431	76	5.67	.94	.92	.09	0.09-0.10	.04
Modelo ajustado	330	64	5.16	.95	.94	.09	0.08-0.10	.04

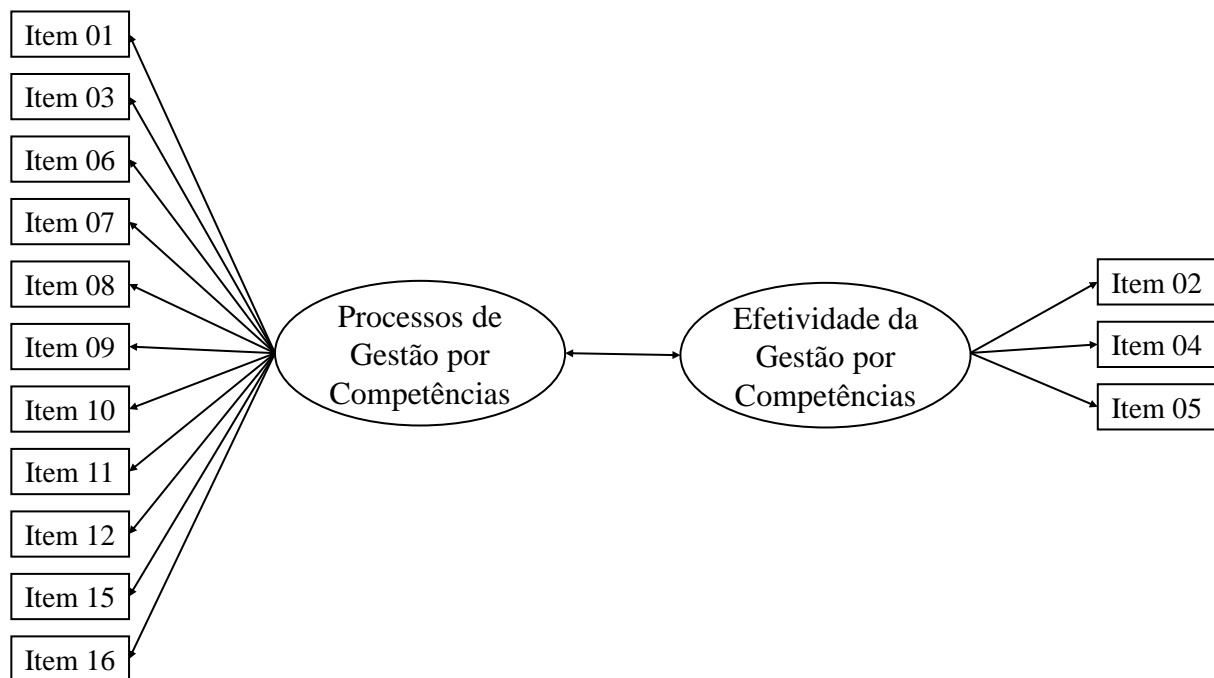
A retirada do item 9 provocaria uma melhoria muito pequena nos indicadores de ajuste do modelo. Ademais, o item tem relevância teórica por especificar que as necessidades de

Paidéia, 36, e3615

treinamento são identificadas por meio da gestão por competências. Portanto, o item 9 foi mantido no Fator 1. Os resultados da AFC demonstraram que a estrutura empírica identificada na AFE se manteve tanto nos fatores inicialmente hipotetizados quanto no modelo ajustado. Houve adequação empírica à estrutura teórica da escala, com boas propriedades psicométricas. A estrutura final é apresentada na Figura 1, com os fatores e itens finais da medida.

### Figura 1

*Diagrama do Modelo Final da Escala de Gestão por Competências - EGC.*



### Discussão

A gestão por competências tem sido amplamente reconhecida por sua relevância no contexto organizacional, apresentando impactos positivos na motivação dos trabalhadores, nos desempenhos individual e organizacional, e nos resultados organizacionais (Kiviniitty et al., 2023; Martini et al., 2020). Com base nesses achados, que fundamentam a relevância dessa modalidade de gestão, este estudo objetivou desenvolver uma escala de gestão por competências e avaliar suas evidências iniciais de validade. Além da mencionada relevância, a

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. EGC preencheria uma lacuna importante, pois a crescente implantação dessa gestão precisa ser avaliada nas organizações brasileiras.

A construção da EGC foi orientada por referencial teórico que ressalta que a mensuração da efetividade percebida da gestão por competências deve levar em conta processos estruturais e impactos individuais e organizacionais (Flores et al., 2018; McCann, 2004). Adotou-se equilíbrio entre critérios estatísticos e teóricos na decisão de descarte ou manutenção de itens. O caráter perceptual da medida, por outro lado, pode ser uma limitação dessa Escala, pois a implementação dessa gestão pode exigir uma avaliação que também leve em conta as opiniões de gestores e *stakeholders*. Entretanto, os itens da EGC poderiam ser adaptados em outros estudos que incluíssem essas opiniões, de modo que os esforços de avaliação da gestão por competências pudessem ser objeto de verificação triangulada de dados.

Os resultados iniciais, e com foco na estrutura interna da medida, revelaram uma estrutura bifatorial que reflete dois aspectos relativamente distintos/independentes e complementares da gestão por competências. O primeiro fator, denominado “Estrutura e Processos da Gestão por Competências”, foi composto por 11 itens relacionados à estruturação e ao funcionamento interno da gestão por competências. Esses itens abordam a percepção de práticas como o mapeamento de competências, o alinhamento às avaliações de desempenho, a identificação de necessidades de treinamento e a progressão na carreira. Esse fator destaca a importância da infraestrutura organizacional para o fortalecimento da gestão por competências, corroborando Akwei e Nwachukwu (2023).

O segundo fator, intitulado “Efetividade da Gestão por Competências”, é composto por três itens que refletem os resultados percebidos dessa prática na organização. Ele aborda como as contribuições da gestão por competências são percebidas pelos trabalhadores. As mencionadas contribuições concernem ao alcance de objetivos estratégicos, à otimização do uso das competências desses trabalhadores e à geração de impactos positivos potenciais na

Paidéia, 36, e3615

performance organizacional. Esses resultados destacam um segundo aspecto dessa gestão que complementar a avaliação de sua efetividade. São consistentes com a literatura que associa a gestão por competências à satisfação dos trabalhadores com a melhoria de indicadores organizacionais (Tasavori et al., 2021; Wright & Ulrich, 2017).

A correlação observada entre os fatores “estrutura/processos” e “efetividade” sugere uma associação moderada ( $r = 0,43$ ), indicando que, embora distintos, esses fatores não são independentes. Do ponto de vista teórico, essa relação pode ser compreendida como expressão da complementaridade entre dimensões estruturais da gestão por competências e seus efeitos percebidos na organização, fortalecendo a perspectiva de complexidade do fenômeno (Farzaneh et al., 2022; McCann, 2004). A dimensão “estrutura/processos” refere-se à existência, formalização e operacionalização das práticas de gestão, enquanto “efetividade” expressa os resultados e impactos percebidos dessas práticas. Assim, espera-se que organizações com maior nível de estruturação apresentem, em alguma medida, maior efetividade, sem que isso implique sobreposição conceitual entre os fatores. A magnitude moderada da correlação reforça essa interpretação ao indicar que os fatores compartilham variância suficiente para refletir um mesmo domínio mais amplo (a gestão por competências), mas mantêm especificidade suficiente para justificar sua distinção empírica. Esse padrão é consistente com modelos multidimensionais em que diferentes componentes de um construto se articulam de forma complementar, preservando relativa independência entre si.

O desenvolvimento da EGC e as evidências de validade apresentadas constituem um trabalho inicial e que deve ser expandido. A ferramenta pode ser útil para avaliar as percepções dos trabalhadores diretamente afetados pela modalidade da gestão por competências. Estudos sobre o tema podem identificar áreas de melhoria e orientar decisões gerenciais, com base na participação dos membros da organização.

Ademais, o presente estudo avança ao propor uma escala que integra as dimensões

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. estruturais e de impacto da gestão por competências, alinhando-se aos modelos teóricos existentes (Daouk-Öyry et al., 2021; Flores et al., 2018). Deve-se ressaltar, contudo, que, em outros contextos organizacionais, a assimetria no número de itens entre os dois fatores poderá afetar a estabilidade do fator menor e a proporcionalidade representacional do construto. Para evitar este risco, estudos futuros poderiam desenvolver novos itens para a dimensão de efetividade.

Do ponto de vista metodológico, o estudo descreve desde a construção de uma proposta de medida para avaliar o fenômeno (com a realização de entrevistas, a análise de juízes e a análise semântica) até a entrega de uma Escala com evidências iniciais de validade (a partir de uma análise consistente de sua estrutura interna). Desse modo, a EGC pode ser aplicada em estudos futuros com trabalhadores brasileiros. Sua aplicação em diferentes contextos, seguida da investigação de novas evidências de validade, poderá fornecer evidências que permitam um uso mais generalizado para fins de intervenção.

Outrossim, o RMSEA apresentou valor limítrofe, indicando ajuste apenas aceitável, ao passo que os demais índices apresentaram bons valores. Esse padrão indica espaço para aprimoramentos futuros da medida (Goretzko et al., 2024). As evidências apresentadas são restritas à estrutura interna e à consistência interna, recomendando-se futuras investigações envolvendo validade convergente, discriminante, preditiva e invariância, bem como a confirmação da estrutura em diferentes amostras.

Do ponto de vista das implicações práticas, a aplicação da EGC pode apoiar organizações na avaliação de suas práticas de gestão por competências, identificando lacunas e promovendo o aprimoramento de políticas e processos. Além disso, ela pode ser utilizada para mapear as percepções dos trabalhadores, permitindo o redesenho de iniciativas de capacitação e desenvolvimento, bem como o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

À guisa de conclusão, os resultados oferecem suporte inicial ao objetivo de desenvolver

Paidéia, 36, e3615

uma escala de gestão por competências e avaliar suas evidências iniciais de validade, uma vez que a EGC apresentou uma estrutura consistente tanto teoricamente quanto empiricamente. A estrutura bifatorial reflete a complexidade do tema, abrangendo tanto os processos internos quanto os impactos percebidos.

### Referências

- Akwei, C., & Nwachukwu, C. (2023). An exploration of contextual factors affecting the nexus of competitive strategy and human resource management practices in Nigeria emerging economy context. *The International Journal of Human Resources Management*, 34(16), 3079-3122. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104128>
- Brown, T. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 159–194). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- Chalutz, H. B.-G., & Cohen, Y. (2022). The “new fit”: Skills and competencies for the future of work. *IFAC-PapersOnLine*, 55(2), 511–515. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.04.245>
- Daouk-Öyry, L., Sahakian, T., & van de Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384–1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434>
- Dawson, N., Williams, M.-A., & Rizoiu, M.-A. (2021). Skill-driven recommendations for job transition pathways. *PLoS ONE*, 16(8), e0254722. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254722>
- Faiad, C., Santos, A. P., Lobosque, E. M. G., Sant’Ana, O., Filho, Prado, L. V., & Coelho, F.

- Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.
- A., Junior. (2021). Avaliação psicológica em concursos públicos e porte de armas: Histórico e desafios [Psychological assessment in public service examinations and gun ownership: History and challenges]. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *41*(spe1), 1–13. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003252456>
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, *148*, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Flores, C. L., Coelho, F. A., Junior, Ferreira, R. R., & Martins, M. C. F. (2018). Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho [Validity evidences of a measure of the effectiveness of work informal learning]. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, *24*(3), 77–101. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.217.83293>
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) [Development and validation of the "Perception of Personnel Management Policies Scale" (PPMPS)]. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *9*(6), 77-101. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>
- Goretzko, D., Siemund, K., & Sterner, P. (2024). Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, *84*(1), 123–144. <https://doi.org/10.1177/00131644231163813>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kitt, A., & Sanders, K. (2024). Imprinting in HR process research: A systematic review and

Paidéia, 36, e3615

- integrative conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(12), 2057-2100. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2131457>
- Kiviniitty, N., Kamau, S., Mikonnen, K., Hammaren, M., Koskenranta, M., Kuivila, H.-M., Kanste, O. (2023). Nurse leaders' perceptions of competence-based management of culturally and linguistically diverse nurses: A descriptive qualitative study. *Nursing Open*, 10(9), 6479–6490. <https://doi.org/10.1002/nop2.1899>
- Korte, P., Sube, T., Kobert, M., Kries, C., & Voigt, B. F. (2026). Perception of transformational leadership and digital competence with varying degrees of permanence of virtual work: Insights on work virtualization during the COVID-19 lockdown. *Strategy & Leadership*, 54(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2025-0051>
- Knapp, J. R., Diehl, M.-R., & Dougan, W. (2020). Towards a social-cognitive theory of multiple psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 200–214. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1709538>
- Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: Is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 213–233. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108>
- Martini, I. A. O., Eddy Supriyadinata, A. A. N., Sutrisni, K. E., & Wayan Gde Sarmawa, I. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794677. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise*

- Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management. *Development*, 24(4), 670–688. <https://doi.org/10.1108/jsbed-11-2016-0185>
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97–104. <https://doi.org/10.1002/nml.11109>
- Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(3), eRAMG230023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230023.en>
- Sathyanarayana, S., & Mohanasundaram, T. (2024). fit indices in structural equation modeling and confirmatory factor analysis: Reporting guidelines. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 561–577. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71430>
- Souza, R. R., Faiad, C., & Rueda, F. J. M. (2021). Construction and validity evidence of a socioemotional skills scale for university students. *Avaliação Psicológica*, 20(4), 445–454. <https://doi.org/10.15689/ap.2021.2004.22005.06>
- Tasavori, M., Eftekhar, N., Mohammadi Elyasi, G., & Zaefarian, R. (2021). Human resource capabilities in uncertain environments. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3721–3747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

*Gabriela Madrid de Aquino* is a master from the professional postgraduate program (PGAP) in administration, of the University of Brasília., Brasília-DF, Brazil.

Paidéia, 36, e3615

*Francisco Antonio Coelho Junior* is a Professor of the Universidade de Brasília, Brasília-DF, Brazil.

*Luciana Mourão* is a Professor of the Universidade Salgado de Oliveira, Niteroi-RJ, Brazil and of the Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ, Brazil.

*Maria do Carmo Fernandes* is a Retired Professor of the Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, Brazil.

*Pedro Marques-Quinteiro* is a Professor of the Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal.

#### *Research Data Availability*

The datasets generated and/or analyzed during the current study are available from the corresponding author on reasonable request.

#### *Conflict of interest*

The authors have no conflicts of interest to declare.

#### *AI Use Disclosure*

The authors declare that no artificial intelligence tools were used in the writing or editing of this manuscript.

#### *Authors' Contribution:*

All authors made substantial contributions to the conception and design of this study, to data analysis and interpretation, and to the manuscript revision and approval of the final version. All the authors assume public responsibility for the content of the manuscript.

#### *Authors' Contribution:*

All authors made substantial contributions to the conception and design of this study, to data analysis and interpretation, and to the manuscript revision and approval of the final version. All the authors assume public responsibility for the content of the manuscript.

#### *Associate editor:*

Aquino, G. M., et al. (2026). Scale on Competency-Based Management.

Alexsandro Luiz de Andrade

*Received:* Aug. 24, 2025

*1st Revision:* Mar. 23, 2026

*Approved:* Apr. 29, 2026

*How to cite this article:*

Aquino, G. M., Coelho Junior, F. A., Mourão, L., Fernandes, M.C., & Marques-Quinteiro, P. (2026). Development and Initial Validity Evidence of a Scale on Competency-Based Management. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 36, e3615. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3615>

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.