

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**AIMAR MARTINS LOPES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SUCESSO ORGANIZACIONAL  
- UM ESTUDO SOBRE A VISÃO DOS GESTORES -**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas

**Orientador: Prof. Dr. DIRCEU DA SILVA**

**São Paulo**

**2005**

Dedico este trabalho à minha família, em especial a minha mulher Sueli, cuja paciência e dedicação na criação dos nossos filhos permitiram sua elaboração. A meus filhos, Catarina e Matheus que souberam compreender minha ausência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me concedeu saúde e as maiores competências.

Ao professor Dr. Dirceu da Silva, que no papel de coordenador do mestrado deu-me a oportunidade de ser mestrando e, como orientador, pela sua confiança, entusiasmo, apoio e direcionamento deste estudo.

Aos meus pais que desde a infância sempre motivaram e apoiaram a busca do conhecimento.

A minha querida e incentivadora mulher Sueli, que nos momentos mais difíceis, sabiamente se pronuncia.

Aos meus filhos Catarina e Matheus pelas diversas interrupções motivadas pelo direito de toda criança em ter atenção, contribuindo assim, com momentos de grande alegria e descontração que resultaram em melhor desempenho.

Aos meus familiares, especialmente irmãos e sobrinhos pelo apoio e motivação.

A todos os professores do mestrado que contribuíram para minha formação.

Aos professores Dr. Roberto Coda e Dra. Maria Filomena pelas contribuições na qualificação.

À Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado pelo incentivo e apoio na busca de novos conhecimentos.

Aos professores Sandra H. Terciotti, Aparecida F. Bosco Benevenuto, Almir Zampollo, Jésus de Lisboa Gomes e Amauri Liba pelas orientações e esclarecimentos.

Aos Gestores Carlos Matavelli e Marco Chiusano pela ajuda na elaboração do instrumento de pesquisa.

As bibliotecárias e funcionários das bibliotecas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e Faculdades Padre Anchieta.

A todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram, com os quais cometo a ingratidão de não relacioná-los nominalmente.

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada através de uma abordagem exploratória, quantitativa com utilização de dados primários junto a uma amostra conveniente de gestores de empresas da Grande São Paulo e fundamentada nas teorias de competência. Os resultados demonstraram que a competência decorre principalmente das características subjacentes dos indivíduos, da formação (conhecimento, habilidade, atitude), comportamento e ação diante do trabalho. E que gestores jovens, graduados com MBA/especialização percebem onze competências como as mais eficazes, sendo as principais relacionadas ao comportamento, tais como: iniciativa, desenvolvimento de pessoas e equipes e confiança na tomada de decisão, as que mais se destacaram. A motivação dessa pesquisa deu-se da necessidade dos profissionais desenvolverem competências que os distinguem, como também, de mostrar, através do desempenho de um trabalho, a capacidade de prover as mudanças do futuro que sustentem a organização frente aos concorrentes. Isso decorre do desenvolvimento rápido das tecnologias, globalização, o crescimento de novas e diferenciadas organizações e do novo padrão de competição intenso, que cria mudanças ambientais e incertezas jamais vistas. No entanto, toda essa dinâmica, faz com que as fontes tradicionais de vantagens competitivas se tornem obsoletas ou superadas pela própria inovação, estando na habilidade individual a capacidade de adaptar e aprender mais rapidamente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos – Competências. Desenvolvimento gerencial. Eficiência organizacional.

## **ABSTRACT**

This research has been carried out through an approach that is investigative as well as quantitative making use of primary data together with a convenient sample of company managers in the Great São Paulo and based on competence theories. The results have shown that competence derives mainly from the individual's fundamental characteristics, their upbringing (knowledge, ability, attitude), behavior and action towards work. What is more, it has indicated that young managers, MBA/specialization graduates, consider eleven faculties, mainly behavioral ones, as the most efficient: initiative, personal as well as team development and confidence on decision making. The motivation of this research comes from the necessity of professionals to develop faculties that distinguish them from one another, and also of showing, through the accomplishment of a task, the capacity to promote future changes that will support the organization when facing its competitors. This comes as a response to the rapid development of technology, globalization, the growth of new and varied organizations and the new standard of fierce competition, which results in environmental changes and uncertainties never seen before. However, the whole dynamics make the traditional sources of competitive advantages obsolete, overcome by innovation, and rely on the individual's ability to adapt and learn faster.

**KEYWORDS:** Human resources – Competencies. Managerial development. Organizational efficiency.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As diferentes definições e aproximações de competências de McLagan (1997).....	23
Quadro 2 As cinco características da competência de Spencer e Spencer. (1993) .....	25
Quadro 3 Competências para o profissional .....	30
Quadro 4 Definições de competência .....	36
Quadro 5 Modelo Genérico de Competência Gerencial.....	42
Quadro 6 As 21 características de competências de Boyatzis.....	44
Quadro 7 Competências do tipo atributos mais citadas na pesquisa de Klemp... ..	46
Quadro 8 Competências do tipo práticas mais citadas na pesquisa de Klemp. ...	47
Quadro 9 Modelo dos Nove Baldes de Klemp.....	49
Quadro 10 Assertivas do tipo atributo do instrumento de pesquisa delineada do Modelo dos Nove Baldes. – Klemp (1999) .....	56
Quadro 11 Assertivas do tipo prática do instrumento de pesquisa delineada do Modelo dos Nove Baldes. – Klemp (1999) .....	57
Quadro 12 Competências percebidas pelos gestores.....	83
Quadro 13 Competências percebidas pelos gestores e as competências do Modelo do Nove Baldes.....	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O Modelo Iceberg - Competências centrais e superficiais. ....	26
Figura 2 As três dimensões da competência.....	31
Figura 3 Padrões de ocupação .....	40
Figura 4 Procedimentos da pesquisa .....	52
Figura 5 Distribuição de cargo.....	65
Figura 6 Distribuição de formação.....	66
Figura 7 Distribuição de idade.....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 Estatística descritiva das assertivas .....	68
Tabela 5.2 Resultado do teste K-S (Kolmogorov-Smirnov).....	71
Tabela 5.3 Resultado do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) .....	72
Tabela 5.4 Resultado do teste de esfericidade de Bartlett .....	73
Tabela 5.5 Matriz de fatores com rotação .....	75
Tabela 5.6 Explicação da variância total .....	76
Tabela 5.7 Resultado do teste de consistência interna dos fatores .....	78
Tabela 5.8 Resultado por Idade do teste Kruskal-Wallis - teste de significância..	85
Tabela 5.9 Resultado por Idade do teste Kruskal-Wallis - postos .....	86
Tabela 5.10 Resultado por cargo do teste Kruskal-Wallis - teste de significância	89
Tabela 5.11 Resultado por cargo do teste Kruskal-Wallis - postos .....	90
Tabela 5.12 Resultado por Formação do teste Kruskal-Wallis - teste de signifi- cância .....	95
Tabela 5.13 Resultado por Formação do teste Kruskal-Wallis - postos .....	96



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
2.1 O problema de pesquisa .....	13
2.2 Objetivos e contribuições da pesquisa .....	15
2.3 Justificativa do tema .....	16
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
3.1 Competência individual .....	20
3.2 Síntese relativa à competência individual .....	36
3.3 Modelo de Competência de Aproximação – UK National Occupational Standards.....	39
3.4 Modelo Genérico de Competência Gerencial– Spencer e Spencer .....	41
3.5 Modelo de Competência Gerencial de Boyatzis.....	43
3.6 Modelo dos Nove Baldes de Klemp .....	44
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
4.1 Natureza do estudo e o método empregado .....	50
4.2 Amostra e população .....	52
4.3 As competências individuais para o instrumento de pesquisa .....	54
4.4 O instrumento de pesquisa.....	57
4.5 Coleta de dados .....	61
4.6 Confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa .....	61
<b>5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
5.1 Dados demográficos .....	64
5.2 Análise descritiva dos dados.....	67
5.3 Análise fatorial.....	70
5.3.1 Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	70

5.3.2 Teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) .....	72
5.3.3 Teste de esfericidade de Bartlett.....	73
5.3.4 Geração e análise da matriz fatorial de componentes principais .....	74
5.3.4.1 Análise da variância total.....	76
5.3.4.2 Teste de consistência interna dos fatores .....	77
5.3.5 Interpretação e nomeação dos fatores .....	79
5.4 Análise de discriminação.....	83
5.4.1 Análise de discriminação por idade .....	84
5.4.2 Análise de discriminação por cargo.....	88
5.4.3 Análise de discriminação por formação.....	94
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B – Carta ao respondente .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE C – Crosstabulation - cargo, idade e tempo de função (cargo). .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE D – Alfa de Cronbach .....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da competência do indivíduo tem sido citado, desde o século XIX pelas palavras do notável filósofo americano Ralph Waldo Emerson. Recentemente, Ghemawat (1998), para sustentar que toda organização deve criar uma vantagem competitiva para vencer a concorrência, lembrou a afirmação de Emerson em que um indivíduo só se torna um recurso valioso para a organização se desenvolver competências que o distingam.

Para Emerson, não bastava que o homem desenvolvesse uma ou mais competências, deveria, também, ser capaz de mostrá-la através do desempenho em um trabalho. Isso pode ser notado em seu dizer que relaciona o mérito de receber um grande desafio com competências já mostradas em outras atividades. “Um grande trabalho destina-se ao homem que mostra suas habilidades nos pequenos”. (WORLD OF INSPIRATION, 2005; QUOTATION, 2005)

Além disso, o desenvolvimento rápido das tecnologias, a globalização, o crescimento de novas, diferenciadas e inovadoras organizações e os novos padrões de competição intensos criaram níveis de mudança de ambiente e incerteza jamais vistos. Como as organizações já tiveram êxito em ambientes estáveis, para o futuro incerto e dinâmico, os profissionais das organizações terão que mudar suas competências para desenvolver uma organização flexível capaz de responder prontamente as oportunidades e ameaças do mercado (SANCHEZ, 1997).

Recentemente, Winterton (2002) chamou a atenção para o desenvolvimento das competências, da tecnologia e do dinamismo do mercado. Ressaltou, que uma competência gerencial deve ser melhorada ou desenvolvida através da aprendizagem, pois o rápido desenvolvimento tecnológico e o dinamismo do mercado fazem com que as fontes tradicionais de vantagens competitivas se tornem obsoletas ou superadas pela inovação. Afirmou, ainda, que as competências a

serem desenvolvidas pelos gerentes para prover as mudanças do futuro e sustentar vantagem competitiva derivam da habilidade individual e das organizações em adaptar e aprender mais rapidamente que a competição (WINTERTON, 2002, p. 7).

Portanto, os profissionais devem estar sempre atentos às novas demandas (competências) e em estado contínuo de aprendizagem para permitir uma maior possibilidade de manter e conquistar um alto nível de competitividade pessoal com desempenho superior nas atividades do trabalho e, conseqüentemente, possibilitar às organizações o desenvolvimento de uma vantagem competitiva ou um desempenho superior em relação aos concorrentes.

Esse cenário, capaz de determinar o conhecimento e comportamento do indivíduo, despertou a vontade de descobrir as competências mais eficazes percebidas pelos gestores, levando assim, a concepção deste estudo. A partir disso, com enfoque nas competências individuais e tendo como base um referencial teórico, realizou-se uma pesquisa exploratória, quantitativa com utilização de dados primários, obtidos com a aplicação de questionário junto a uma amostra conveniente de gestores de empresas da Grande São Paulo. Sendo a análise realizada com técnicas estatísticas, dentre elas a demográfica, de discriminação e análise fatorial.

Assim, para a execução desse estudo, seguiu-se o roteiro delineado a seguir:

O capítulo 2 introduz o problema de pesquisa, define os objetivos, apresenta as contribuições e discute as justificativas.

O capítulo 3 destina-se à formação de um referencial teórico dos conceitos envolvidos. Visa explorar a competência, competência individual e alguns modelos de competência e liderança. Procurou-se considerar os principais especialistas e autores sobre os temas abordados, não se limitando somente aos livros, mas também a artigos e publicações relevantes.

O capítulo 4 discute a metodologia adotada, indicando a natureza do estudo e o método empregado, a amostra e população, a coleta de dados, o instrumento de pesquisa, sua escolha, confiabilidade e viabilidade. Ainda que breves, as conceituações e definições mostram a elaboração do processo de pesquisa.

O capítulo 5 apresenta a análise dos dados e os resultados da pesquisa.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para outros estudos. Seguido das referências bibliográficas consideradas na pesquisa e dos apêndices.

## **2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Este capítulo discute a formulação do problema de pesquisa, sua justificativa, seus objetivos e suas contribuições.

### **2.1 O problema de pesquisa**

Como mencionado anteriormente, essa pesquisa visa discutir o tema e esclarecer os principais conceitos de competência individual, por meio de levantamentos feitos em trabalhos de autores que pesquisaram o assunto, e identificar com uma pesquisa empírica, na percepção de gestores da Grande São Paulo, as principais competências individuais capazes de melhorar a sua eficácia pessoal.

As características e a eficácia de um indivíduo estão relacionadas à alteração constante das demandas organizacionais que têm como desafio encontrar formas de valorizar a gestão de pessoas condicionadas ao estabelecimento de um cenário que inquieta os profissionais cientes da relevância do assunto. Esses são tomados por preocupações referentes às competências individuais, pois o profissional que conseguir adquiri-las e desenvolvê-las, terá maior probabilidade de melhorar seu desempenho, sua eficácia organizacional e criar vantagem competitiva para a organização. Essa tendência é ressaltada por Fleury (2002) que justifica assim:

[...] o modelo tradicional de organizar o trabalho e gerenciar pessoas não está mais de acordo com a realidade das organizações. É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. O conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso, tanto no mundo acadêmico como no empresarial. (FLEURY, 2002, p.52)

Reforça essa tendência destacada por Fleury (2002) o alerta de Maximiano (2002) sobre a necessidade de redefinir um modelo que destaca o indivíduo, pois o modelo tradicional de gestão baseado no mecanicismo não atende mais as necessidades contemporâneas. Uma vez que nos princípios da teoria taylorista e fordista, o homem era peça de uma máquina e nos princípios da hierarquia funcional de Fayol, procurava-se maximizar a eficiência com foco na estrutura.

A relevância do conceito de competência e a revisão do modelo tradicional de gestão podem ser percebidas, nos últimos anos, pelas pesquisas, publicação de artigos científicos, noticiários, livros e boletins econômicos e financeiros, pois relatam um crescente aumento nas relações comerciais entre as organizações mundiais, a velocidade das mudanças e o desenvolvimento tecnológico.

Nesse cenário repleto de mudanças e incertezas, sobreviverão organizações diferentes, que estabeleçam práticas voltadas para a busca de melhores resultados e de novas diferenciações de competitividade. Em consequência dessas ações, as competências de um indivíduo sofrerão modificações, visando melhorar seu desempenho. Isso se deve em decorrência do sucesso organizacional estar alinhado ao desempenho do indivíduo em atender as necessidades das organizações, proporcionando um diferencial em relação a seus concorrentes.

De acordo com essa linha, em que existe a relação lógica entre as demandas organizacionais e as individuais, despertam em acadêmicos e administradores interesses em conhecer quais seriam as competências individuais capazes de melhorar a eficácia de um gestor.

Resta assim, exposto o tema central da pesquisa, apresentar a questão principal que norteará todas as etapas dessa pesquisa:

Quais competências individuais um gestor julga mais importante para melhorar sua eficácia na organização?

A busca de maiores esclarecimentos à questão apresentada permite a definição dos objetivos principal e secundário que se pretende atingir ao final desse estudo. Esses objetivos são detalhados a seguir.

## 2.2 Objetivos e contribuições da pesquisa

Esse estudo visa, através dos resultados provenientes da pesquisa empírica a respeito das principais competências na percepção dos gestores, para um possível complemento prático às teorias da competência e servir de subsídios a outras pesquisas acadêmicas na área de gestão organizacional. Como também, orientar os indivíduos que desejam reexaminar suas competências em busca de um melhor desempenho em suas atividades.

Tendo, então, a intenção de estudar as competências de um gestor capazes de fornecer um desempenho superior em seu trabalho, definiu-se o objetivo principal:

Investigar, na visão de gestores, as competências individuais capazes de melhorar sua eficácia.

Busca-se também como objetivos secundários:

Primeiro, construir e validar uma escala de atitude, por meio de um estudo empírico, das competências do Modelo dos Nove Baldes “*Nine Bucket Model*”<sup>1</sup> de Klemp (1999).

---

<sup>1</sup> *Nine Bucket Model* é um modelo de competência desenvolvido por Klemp e apresentado no capítulo Referencial Teórico.



Segundo, analisar os prováveis efeitos das variáveis demográficas com respeito aos resultados da pesquisa.

Para atingir a esses objetivos, serão realizadas as seguintes atividades: estudo bibliográfico, identificação e discussão de alguns dos principais conceitos e modelos de competência já desenvolvidos por pesquisadores, bem como, uma pesquisa exploratória junto a indivíduos que ocupam cargos de gestores.

### **2.3 Justificativas da pesquisa**

As principais justificativas para a pesquisa estão em compreender o conceito de competência individual e saber quais devem ser priorizadas e desenvolvidas, pois elas são determinantes para o sucesso profissional do indivíduo e, conseqüentemente, fundamental para a competitividade das organizações.

Considerar o indivíduo como recurso de valor para a organização pode ser a ligação do sucesso organizacional e pessoal. Na abordagem de reengenharia do recurso humano de Spencer (1995, p. 16), são destacados os principais ingredientes necessários para que ela ocorra: as tecnologias de sistemas de informação, os processos e as pessoas. Spencer chama a atenção, que mesmo importantes, as pessoas são freqüentemente negligenciadas. Reforça ainda, que várias experiências mostraram as pessoas como o principal ingrediente e que as mudanças nos fluxos de trabalho não seriam possíveis sem a autonomia e a competência delas.

Nessa mesma linha, Drucker (2001) ressalta que num mundo em que as empresas possuem condições e acesso aos mesmos recursos, tais como tecnologia e informação, o gestor obterá sucesso organizacional e profissional quando conseguir fazer pessoas comuns produzirem resultados extraordinários.

Estabelecendo uma relação entre competitividade organizacional e profissional, em questão o gestor, Ohmae (1989) afirma ser ela determinante para a obtenção de um diferencial competitivo. É base para o desenvolvimento e manutenção da capacidade das indústrias em competir com suas rivais. Justifica que a palavra competitividade é a mais pronunciada no meio econômico, tanto nos Estados Unidos como na maioria das capitais européias e que esse cenário levou os gerentes seniores abraçarem a restauração da vitalidade competitiva e procurarem ativamente por modelos bem-sucedidos para adotá-los.

Sob a perspectiva da competência organizacional, entende-se, individual e de grupo, merece atenção segundo Hodgson (1998), pois a sua compreensão não só pode responder perguntas fundamentais a respeito da existência, estrutura, limites e natureza da empresa, como também, indicar qual a capacidade necessária para desenvolver as competências dos grupos e indivíduos num ambiente variável e alinhado às competências desejadas pela organização.

É complexo desenvolver no indivíduo condições para obter um desempenho superior no trabalho capaz de atender as expectativas da organização e talvez criar alguma vantagem competitiva. Além da organização e indivíduo, a competência também é construída a partir das práticas organizacionais, ou seja, do significado delas no trabalho, não sendo exclusiva da aquisição de atributos. Disso decorre, mais um fator que dificulta o alinhamento das competências individuais junto às demandadas organizacionais (SANDBERG, 2001).

Um outro fator que dificulta o alinhamento das competências é a constante incerteza, que causa descompasso das competências individuais e organizacionais. De acordo com Fleury e Fleury (2001), as incertezas promovem mudanças freqüentes nas organizações e tornam o trabalho cada vez mais complexo, já que determinam a modificação da competência do indivíduo de acordo com a situação profissional.

O trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186)

Apesar desse alinhamento ser difícil de ocorrer, ele é determinante dentro do contexto organizacional. Para mostrar essa relação, Ulrich (2000) discorre como a competência individual alimenta a organizacional permitindo-a gerar um maior desempenho e afirma que um dos desafios competitivos da liderança organizacional é a capacidade de desenvolver o capital intelectual que possa permitir uma vantagem competitiva.

O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem idéias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, *software* e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma como atendem os clientes. A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização internacional, capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Dessa forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos. (ULRICH, 2000, p. 38)

Ao destacar a contribuição do indivíduo na organização Picarelli (2002), afirma que as grandes transformações nos sistemas econômicos fazem com que as empresas passem a buscar flexibilidade nas suas operações, com o objetivo de melhorar suas competências e gerir melhor as ameaças aos seus negócios. Como resultado, passam a adotar modelos mais complexos e estruturas organizacionais matriciais, times de trabalho, equipes virtuais e autogeridas. Conseqüentemente, essas mudanças passam a alterar os processos de trabalho e as relações funcionais, modificando dessa forma, os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos nas organizações tornando-os capazes de prover um diferencial competitivo. Justifica, assim, o valor dos indivíduos e de suas competências:

Mesmo contando com recursos financeiros e tecnológicos para operar nesse ambiente de grandes transformações, as empresas entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são os relacionados às pessoas. (PICARELLI, 2002, p. 218)

Sendo assim, enfrentar a necessidade de mudança das organizações e, conseqüentemente dos indivíduos, parece ser difícil. No entanto, enfrentar a necessidade de conhecer competências capazes de melhorar a eficácia de um indivíduo parece ser ainda mais complexo.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo é dedicado à formação do referencial teórico da pesquisa e discute o tema competência sob a abordagem gerencial, de liderança e modelos de gestão, permitindo uma reflexão acerca de sua contextualização, aplicabilidade e necessidade do gestor contemporâneo.

Além de conceituações, serão abordados alguns modelos de competência<sup>2</sup> para elucidar o assunto, dentre esses, destacam o Modelo de Competência de Aproximação – UK National Occupational Standards adotado pelo Governo Britânico desde 1986 (MSC, 2004), Modelo Genérico de Competência Gerencial – Spencer e Spencer (1993), Modelo de Competência Gerencial de Boyatzis (1982) e o Modelo dos Nove Baldes de Klemp (1999).

#### **3.1 Competência individual**

O conceito de competência por ser muito abrangente tem causado muita confusão, pois permite uma abordagem tanto individual como organizacional (MILLS et al., 2002), portanto, tem sido muito discutido educacional e empresarialmente. Para elucidar melhor essa questão, conceituações diversas são descritas visando apresentar as definições de competência e sua relação com as atividades de trabalho e com o indivíduo, como por exemplo: habilidade, perfil, comportamento, cognição, cultura, atitude, desempenho superior em uma tarefa e disposição.

---

<sup>2</sup> “Modelos de competências são ferramentas de decisão que descrevem as capacidades principais requeridas para desempenhar um trabalho. Eles são ferramentas de decisão que gerentes, assessores e empregados devem saber compreender, reconhecer suas relações com o trabalho, querer usá-los, e saber aplica-los na seleção, plano de carreira, planejamento da força de trabalho, e outras situações”. (McLAGAN, 1980, p. 23)

Historicamente, o início do debate sobre competência que chamou atenção dos psicólogos e administradores nos Estados Unidos foi a publicação de uma série de artigos no *American Psychologist* por McClelland, 1973, 1974 e 1994. Neles, foram questionadas algumas suposições básicas dos testes convencionais de inteligência, pois acreditava existir muitas formas de competência a serem consideradas, além daquelas medidas pelo quociente de inteligência (McCLELLAND, 1973 apud WINTER, 1991).

Segundo Winter (1991), McClelland chegou a essa conclusão após realizar uma série de estudos baseados em pesquisas de motivação para os negócios. Somente, então, propôs uma estratégia alternativa de avaliação de desempenho baseada em testes de competência ao invés de testes de quociente de inteligência. Sua argumentação era que os testes de quociente de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão.

Apesar de não concordar que competência estaria relacionada somente ao quociente de inteligência, foi, em 1973, na publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, que McClelland definiu competência. Para ele, competência é uma característica subjacente do indivíduo relacionada ao alto desempenho de uma tarefa em determinada situação (McCLELLAND, 1973).

Com base nos dados e obras referentes às competências gerenciais de McClelland, Boyatzis (1982; 1996) conceitua competência, no contexto gerencial, como sendo as características e habilidades de um indivíduo capazes de gerar um desempenho superior. Uma distinção da conceituação desses dois autores de muitas outras, decorre da competência estar relacionada às características subjacentes de um indivíduo.

Segundo Boyatzis<sup>3</sup>, muitas pessoas associam competência somente ao comportamento; para ele, um desempenho superior ou efetivo está associado à

---

<sup>3</sup> O Modelo de Competência Gerencial de Boyatzis, é apresentado em outra seção desse capítulo.

natureza humana e só é obtido por um conjunto de características e comportamentos. Por isso, sugere que a competência é uma combinação de motivo, traço, perfil, aspectos próprios da imagem ou situação social, ou um conjunto de conhecimentos. Sendo que algumas dessas características devem estar relacionadas a um desempenho de sucesso. A esse conceito, Boyatzis denominou de *competency*<sup>4</sup>.

Por outro lado, conceituando competência a partir de uma abordagem sistêmica, McLagan (1980) chama atenção para que as funções planejar, organizar e executar devem ser utilizadas de forma inter-relacionadas, com a melhora de todos sistemas de gestão, incluindo os processos da área de recursos humanos. Esse conceito, denominado de pacote de atributo, permite a definição de um modelo composto de ferramentas capazes de descrever quais capacidades um indivíduo deve possuir para desempenhar melhor o seu trabalho.

Esse pacote se destaca, pois, para McLagan (1997), o mundo do trabalho caracteriza-se por diferentes definições e aproximações de competências, tais como, as apresentadas no Quadro 1.

---

<sup>4</sup> A primeira diferenciação para o conceito de competência esta em *competence* (e *competences*) que pode ser diferente e contrastado com o conceito de competência gerencial - *competency* (e *competencies*). Diferencia também esse conceito Woodruffe (1991) relacionando *competence* com um critério de desempenho, de *competency*, que se refere ao comportamento do indivíduo para obter um desempenho competente. Rowe (1995, p. 12), “sugere o uso de ‘*competence*’ para uma habilidade ou padrão de desempenho alcançado enquanto ‘*competency*’ refere ao comportamento para alcançá-lo”. Note que, nessa conceituação, as definições estão associadas ao indivíduo e às suas atividades dentro do ambiente organizacional.

<b>Competências de tarefa</b>	As tarefas de um trabalho são consideradas competências. Algumas descrições de cargo são orientadas as tarefas.
<b>Competências de resultado</b>	Essa é mais rara que a de tarefa. Acrescentando a palavra habilidade a um resultado (como, a habilidade para produzir lucros) cria-se o que algumas pessoas chamam de competência.
<b>Competências de entrega</b>	Uma produção (entrega) é algo que uma pessoa ou time produz, provê ou entrega. Acrescentar habilidade a uma produção faz disto uma competência na visão de algumas pessoas.
<b>Conhecimento, habilidade e atitude</b>	Assuntos específicos como: conhecimento de engenharia, habilidades em processos, atitudes, valores, orientações e compromissos são chamados competências.
<b>Diferenciadores de performance superior</b>	Competências são aquelas que trabalhadores com desempenho têm e outros trabalhadores não. Essas competências normalmente focalizam pessoas com habilidades em inteligência e personalidade; entretanto, somente trabalhadores com desempenho efetivo as possui.

**Quadro 1 – As diferentes definições e aproximações de competências de McLagan (1997)**

Essas definições e aproximações, referidas ao trabalho, são relacionadas às tarefas, resultados e entregas, referidas à pessoa, descrevem suas características, tais como o conhecimento, habilidades, atitudes, valores, orientações e compromissos (McLAGAN, 1997).

Todas essas competências que delineiam o ambiente de trabalho compõem o “pacote de atributo”.<sup>5</sup> Segundo McLagan, “essa forma híbrida de misturar as definições de competência é denominada um pacote de atributos” e “[...] tipicamente

<sup>5</sup> Um pacote de atributo é um rótulo para uma coleção de conhecimento, habilidades e atitudes - ou tarefas, produções (entregas) e resultados.



está relacionada aos termos liderança, solução de problemas e tomada de decisão”. (McLAGAN, 1997, p. 2)

Apesar de propor uma definição para competência, Mclagan (1980) afirma, como Zarifian (2001), que existem muitas formas para classificá-la, incluindo explicações, descrições, analogias e exemplos. Sendo o último, o melhor caminho.

Exemplifica que a forma mais primária de classificação é o “conhecimento (e.g., entendendo o desenvolvimento adulto); habilidade (e.g. questionando habilidades); atitudes (e.g. orientado para influenciar) ou estratégia intelectual (e.g. sistema de pensamento)”. (McLAGAN, 1980, p. 24)

Dentro de um contexto de racionalidade econômica voltada para o sucesso no cargo e na organização, Spencer e Spencer (1993, p.9)<sup>6</sup> definem competência como “[...] uma característica marcante de um indivíduo relacionada com o seu desempenho e medida por um critério específico, capaz de proporcionar um desempenho superior em um trabalho ou situação”. Complementam os autores que “competências são características subjacentes de pessoas e indicam caminhos de comportamento ou pensamento, generalização através de situações, e duradouras para um suficiente período de tempo”. (SPENCER; SPENCER, 1993, p.9)

Assim sendo, enfatizando uma característica duradoura, Spencer (1995, p. 144) afirma que “a competência está relacionada com características duradouras de uma pessoa e com a capacidade de prover resultados efetivos ou desempenho superior no trabalho”.

Uma competência não deve somente ser distinguida por uma característica marcante e duradoura. O indivíduo deve ter atitudes baseadas em suas características ou relacionadas a elas, capazes de serem medidas por algum critério

---

<sup>6</sup> O Modelo Genérico de Competência Gerencial– Spencer e Spencer (1993) é apresentado em outra seção desse capítulo.

ou regra esperada, ou mesmo, de um desempenho acima da média, tornando-o diferenciado dos demais (SPENCER; SPENCER, 1993).

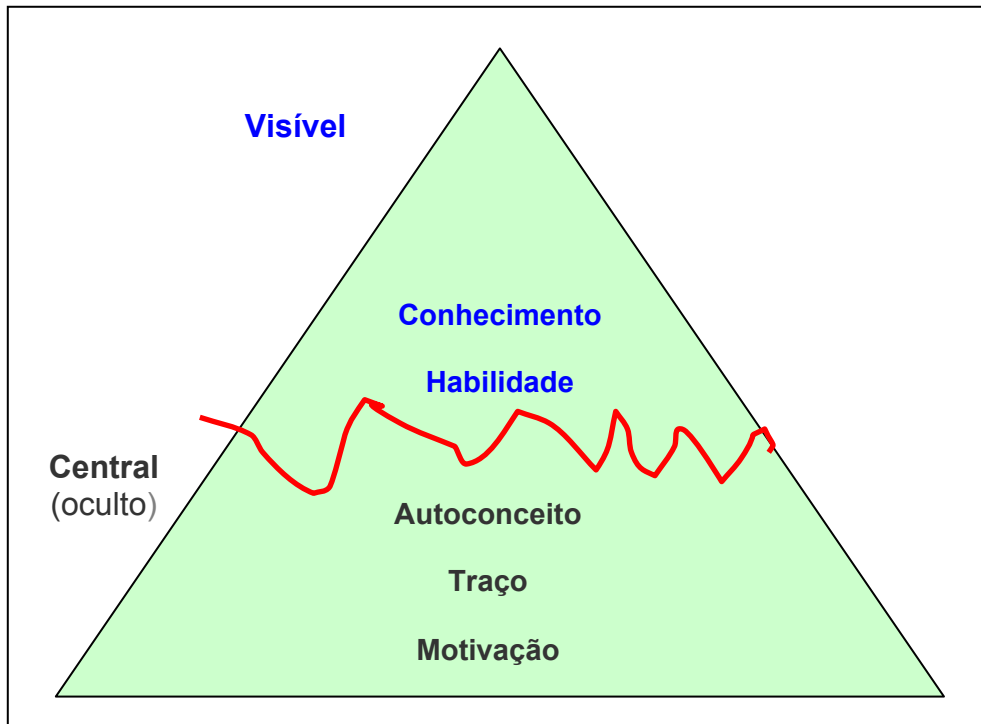
Ainda, segundo Spencer e Spencer (1993), uma competência individual prediz dois critérios: o primeiro, acontece quando um indivíduo irá realizar um trabalho com desempenho efetivo. O segundo, quando o indivíduo irá realizá-lo com eficiência e desempenho superior. Sendo o último, considerado um valor econômico mais significativo e dirigido a adicionar valor, isto é, com objetivos de realizar um trabalho melhor do que o desempenho médio.

Para uma melhor compreensão do conceito de competência, Spencer e Spencer (1993, p.9) discriminaram cinco tipos de características marcantes apresentadas no Quadro 2.

<b>Motivações</b>	São as coisas que as pessoas pensam consistentemente ou aquelas que causam ação.
<b>Traços</b>	Características físicas e respostas consistentes em situações ou informações.
<b>Autoconceito</b>	Atitudes de uma pessoa, valores, ou auto-imagem.
<b>Conhecimento</b>	Informação que uma pessoa possui em uma área específica.
<b>Habilidade</b>	Habilidade física e mental para executar uma certa tarefa.

**Quadro 2 – As cinco características da competência de Spencer e Spencer (1999)**

Essas características possuem implicações práticas, pois permitem dividir as competências do indivíduo em dois tipos: superficial e central (oculto). Essa abordagem deu origem ao modelo Iceberg que é apresentado na Figura 1.



**Figura 1 – O Modelo Iceberg – Competências centrais e superficiais**  
 Fonte: Extraído e adaptado de Spencer e Spencer (1993 p.11)

A distinção das competências em dois tipos, segundo Spencer e Spencer (1993), tem implicações práticas para o planejamento de recursos humanos. As do tipo visível são constituídas de “conhecimento e habilidade freqüentemente visíveis e relativamente superficiais, caracterizando a pessoa”. (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 11) Portanto, são relativamente mais fáceis de serem desenvolvidas e reconhecidas.

Os autores ainda afirmam que o custo efetivo dessa competência está no treinamento, sendo esse o caminho mais seguro para desenvolver um empregado nas competências desejadas.

As do tipo central, formada pelo “autoconceito, traço e motivação, são competências ocultas e compõem as bases da personalidade”. (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 11) Assim, por serem intrínsecas, tornam-se as bases do modelo Iceberg, sendo mais difíceis de serem alteradas e desenvolvidas. Para essas, os autores afirmam que o custo efetivo está na seleção do empregado com as características desejadas.

Além desse critério, Spencer e Spencer (1993) também utilizam o desempenho no trabalho como elemento fundamental de suas pesquisas. Assim, dividiram as competências em duas categorias: básicas e diferenciadas. Na primeira, as características são essenciais e necessárias a um trabalho, mas não são capazes de distinguir um desempenho médio de um superior. Na segunda, os fatores de diferenciação são capazes de distinguir um desempenho superior.

Baseado no conceito de Spencer e Spencer, os autores Dutra, Hipólito, e Silva (1998) definem competência como capacidade de uma pessoa conseguir gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais que signifiquem vantagens adicionais em relação aos concorrentes.

Além das características e comportamentos necessários para um desempenho superior e, conseqüentemente organizacional, Ropé e Tanguy (1997, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), afirmam que o indivíduo deve ter ações adequadas. Para esses, “um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação”. (ROPÉ; TANGUY, 1997, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Nessa linha, de associação das características e ações, a competência é apresentada por Klemp (1999) no Modelo dos Nove Baldes. Sua abordagem mostra a dependência das competências práticas caracterizadas pela ação das de atributos formadas pelas características. Afirma Klemp (1999, p. 134) que “as práticas são atitudes tomadas a partir dos próprios atributos [...] as práticas dependem dos atributos”.

Considerando então as características e o comportamento do indivíduo, Klemp (1999, p. 138) definiu competência como “uma combinação de práticas e atributos” e que vários modelos de competências “ênfatisam proporções diferentes de cada um desses ingredientes”, assim definidos:

Práticas: o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados. Por exemplo, um líder pode “orientar a visão e o direcionamento”, “colocar o foco no cliente” e “tomar decisões”.

Atributos: conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de “pensamento estratégico”, “iniciativa” e “grande energia” como atributos pessoais. (KLEMP, 1999, p. 134)

Também relacionada com a atitude do indivíduo, sem deixar de considerar a estratégia e o resultado, Sparrow e Bognanno (1994, apud BRANDÃO; GUIMARÃES) afirmam que atitudes possibilitam a adaptação do profissional com maior rapidez a um ambiente instável e o direcionamento de suas ações para a inovação e aprendizagem permanente.

Segundo esses autores, “competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”. (SPARROW; BOGNANNO, 1994, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9)

Outra abordagem que destaca a atitude como sendo um dos elementos inerentes ao desempenho organizacional é destacada por Dutra (2001). Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo não garantem benefícios para a organização. O indivíduo precisa ter condições de obter os resultados esperados pela organização, como justifica o exemplo abaixo.

Se tenho dois funcionários em minha equipe que desempenham as mesmas funções, que são remunerados e avaliados por parâmetros idênticos, mas um deles, quando lhe é pedido que resolva um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia, devo admitir que, para minha equipe, este último é mais valioso. (DUTRA, 2001, p. 28)

Segundo Dutra (2002, p. 21), a competência pode ser atribuída tanto à organização quanto às pessoas, pois a organização possui uma série de competências oriundas da sua formação e atuação no mercado que lhe garante vantagem competitiva. Entretanto, um conjunto de competências pode ou não ser representativo para a organização. Quando ele for, o indivíduo passa ser capaz de agregar valor ao patrimônio de conhecimento e para o aumento ou manutenção da vantagem competitiva da organização. Esse processo faz com que a organização e indivíduo estejam num processo contínuo de troca de competências importante para ambos.

Dessa forma, organização e indivíduo atuam dentro de um contexto, como propõe Fleury e Fleury (2001) que afirmam ser necessário a um indivíduo competente não só o conhecimento e *Know how*, mas também a condição de praticá-lo dentro de um contexto. Eles justificam que uma competência deve sempre ser contextualizada, comunicada e utilizada dentro de uma situação e complementam, ainda, que a comunicação só é eficiente e gera uma competência necessária e fundamental se o indivíduo estiver inserido em uma rede de conhecimento.

Aborda também essa contextualização Le Boterf (1994), afirmando que ela é manifestada no saber de realizar o trabalho em momento oportuno. Segundo ele, um indivíduo que possui conhecimento ou capacidade não significa necessariamente que é competente. Ela deve se manifestar na ação do indivíduo e, para que isso ocorra, é preciso saber mobilizar os recursos em um momento oportuno de trabalho (LE BOTERF, 1994).

Essa mobilização constitui-se do encontro de três eixos: a pessoa com sua biografia e socialização, sua formação educacional e experiência profissional. Sendo definida como um “[...] conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187)

Evoluem a partir desse conceito, os autores Fleury e Fleury (2001) sugerindo outra abordagem para competência. Para esses, competência não deve estar associada somente aos verbos de ação, tais como: saber agir, saber engajar-se, mobilizar recursos. Mas também com a organização agregando valor econômico e com o indivíduo valor social. A definição desses verbos é apresentada no Quadro 3.

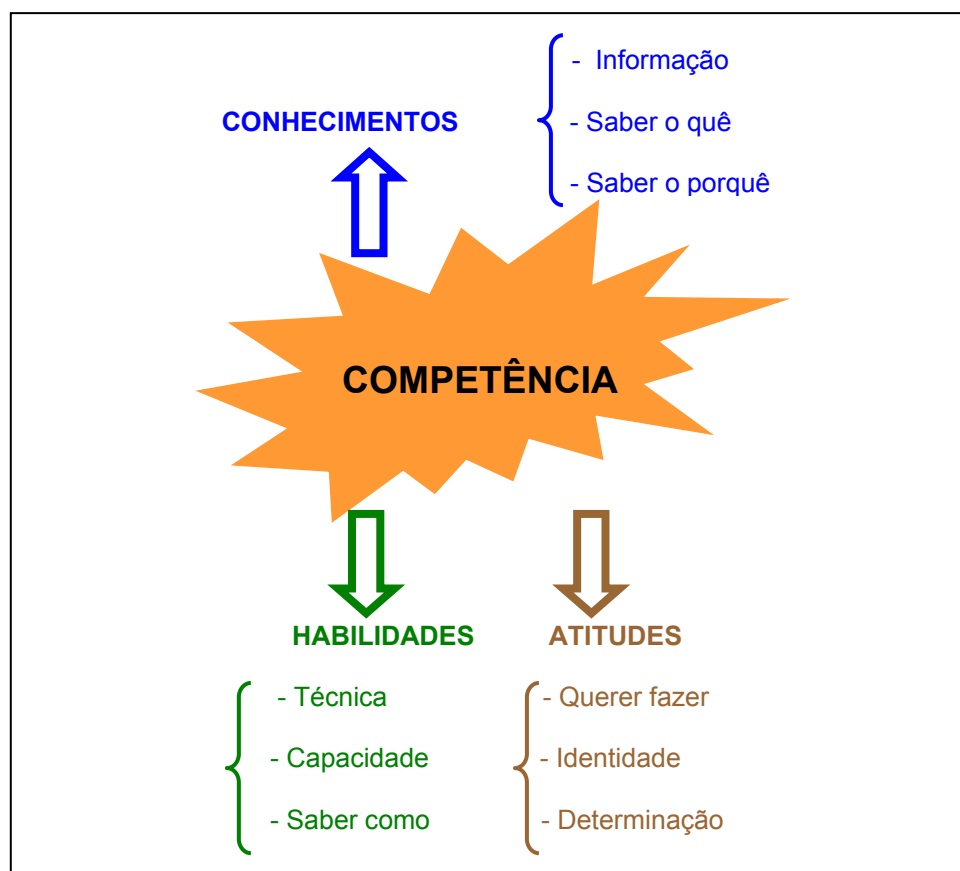
<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 3 – Competências para o profissional**

Fonte: Extraído de Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Dessa forma, Fleury e Fleury definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188)

Numa abordagem mais eclética que envolve cabeça, mãos e coração, seguida dos princípios de aprendizado individual de Pestalozzi<sup>7</sup>, Durand (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões, como mostra a Figura 2. “Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito”. (DURAND, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)



**Figura 2 – As três dimensões da competência**

Fonte: Extraído e adaptado de Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Nessa abordagem, as três dimensões da competência, baseada no conhecimento, habilidade e atitude, destacam os aspectos cognitivos, técnicos e as atitudes relacionadas com o trabalho do indivíduo, como mostrou a Figura 2. As

<sup>7</sup> Henri Pestalozzi (1746-1827). Pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand e heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo. Ver LARROYO, Francisco. *História geral da pedagogia*. São Paulo: Mestre Jou. 1974.



dimensões são interdependentes de forma a integrar vários aspectos pertinentes às atividades do trabalho, isto é, se um indivíduo mostra possuir certa habilidade, conclui-se que conheça determinados princípios e técnicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em complemento a interdependência dessas dimensões, Brandão e Guimarães (2001) relacionam competência ao comportamento do indivíduo e à exigência do trabalho, o indivíduo não deve deter só conhecimento, mas também habilidades e atitudes apropriadas.

Esse tipo de abordagem tem tido boa aceitação tanto no ambiente empresarial como acadêmico; pois, segundo Brandão e Guimarães (2001), ela procura integrar muitos aspectos que se relacionam ao trabalho.

Nesse mesmo sentido, Picarelli (2002) mostra que as competências sofrem mudanças devido às alterações nos sistemas econômicos, dos processos de trabalho e das relações funcionais. O que torna a observação e a mensuração das atividades organizacionais características da competência, que é definida como:

um conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. (PICARELLI, 2002, p. 219)

Sendo seus componentes: o conhecimento - o saber e conceitos; as atitudes - os comportamentos e a forma como o indivíduo age com os pares; as habilidades - o saber fazer.

Para Zarifian (2001), em contexto mais amplo, utiliza a integração de várias dimensões para conceituar competência. A ênfase é na aptidão, ação e resultado. A

proposta decorre da definição de competência do Medef, ex-CNPF em outubro de 1998.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.<sup>8</sup> (ZARIFIAN, 2001, p. 66)

Essa definição possui grande mérito, pois indica uma mudança necessária ao modelo do posto de trabalho, ou seja, a competência é do indivíduo e não do cargo, sendo manifestada nas atividades práticas, nas ações. Mas não é suficiente por deixar de abordar implicações da mudança do trabalho, por não considerar o saber-fazer dentro de um contexto e suprimir as condições de produção na avaliação da competência (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Sendo assim, Zarifian (2001, p. 68) define competência na primeira dimensão como “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Explica que a ênfase é na mudança da organização do trabalho permitindo abertura do espaço, autonomia e automobilização do indivíduo.

Descreve assim os conceitos: assumir – “[...] resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela”; tomar iniciativa “[...] é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria”; assumir responsabilidade – é “a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens, [...] mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão ocorrer dessa situação”; situações – “não idêntico ao conceito de emprego. [...] comporta um conjunto de elementos objetivos [...] implicações, que fornecem a

---

<sup>8</sup> Ver CNPF, Jornadas Internacionais de Deuville, 1998: objetivo competências, t. 1, outubro de 1998. Zarifian,(2001 p. 66).

orientação das ações potenciais [...] e a maneira subjetiva que o indivíduo tem de apreender a situação [...]”. (ZARIFIAN, 2001, p. 68)

A segunda dimensão, denominada de competência-ação, decorre da dificuldade de lidar com a dimensão de eventos situacionais, “pois existe na competência uma parte que não será nunca apreensível com antecedência”. (ZARIFIAN, 2001, p. 68)

Essa formulação enfatiza o modo de aprendizagem essencial ao procedimento competência, sendo definida como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. (ZARIFIAN, 2001, p. 68)

Descreve assim os conceitos: entendimento prático – “[...] não remete apenas à dimensão cognitiva, mas também à dimensão compreensiva. [...] não se trata de empregar um conhecimento prévio, mas de saber mobilizá-lo judiciosamente em função da situação”; conhecimentos adquiridos – “não há exercício da competência sem um lastro de conhecimentos que poderão ser mobilizados em situação de trabalho”; e os transforma – “a dialética que se instaura entre competência e conhecimento faz precisamente com que estes últimos modifiquem-se ao contato com problemas e implicações da situação real de trabalho, em função das iniciativas tomadas [...]”; diversidade das situações – “o indivíduo aprende melhor e mais rápido na medida em que deve fazer em face de situações variadas”. (ZARIFIAN, 2001, p. 72)

A terceira dimensão origina-se da necessidade de um equilíbrio entre o tempo e o aprofundamento indispensável para o entendimento de uma situação, para a reorganização dos novos conhecimentos a serem utilizados nas situações novas. Nesse contexto, competência é “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem

as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”. (ZARIFIAN, 2001, p. 74)

Descreve assim os conceitos: mobilizar redes de atores – “qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo”; compartilhar as implicações de uma situação – “de fato, os assalariados só se comunicarão entre si e só disponibilizarão suas competências se experimentarem o sentimento de participar das mesmas implicações de uma situação, e se forem avaliados pela chefia à base dessas implicações”; assumir campos de co-responsabilidade – é associar a responsabilidade pessoal a coletiva, em que “cada sujeito aceita a desenvolver certa moral de comportamento. É nessa moral que se evidencia o respeito que esse sujeito tem por seus compromissos em relação ao coletivo”. (ZARIFIAN, 2001, p. 74)

Dentro da combinação e complementaridade dessas três dimensões Zarifian (2001) acredita ser possível apreender e mobilizar conscientemente a competência.

Para Parry (1996), a competência apresenta como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, capazes de afetar parte da atividade de alguém e que se associa ao desempenho”. (PARRY, 1996, p. 48)

O autor chama a atenção para as concepções de *inputs* e *outputs* acerca das competências, evidenciada pelo regionalismo de duas grandes economias mundiais. Explica assim as diferenças: na Inglaterra, o empregado demonstra ser competente quando consegue atingir ou superar resultados esperados em seu trabalho. Tal competência é vista pelos ingleses como *output*. Nos Estados Unidos, ao contrário, a competência é vista sob a perspectiva de *input*, sendo composta pelo conhecimento, habilidades e atitudes capazes de influenciar o desempenho de um indivíduo.

Os diversos conceitos e abordagens, apresentados nesse estudo, evidenciam a necessidade de observar com critério ao que Zarifian (2001) atribuiu

de lógica de competência. Dessa forma, permitem uma reflexão sobre as competências que um gestor atual deve possuir para adicionar valor às atividades organizacionais. Nesse sentido, as competências destinam-se em aproximar os objetivos organizacionais e individuais. A dificuldade em articular, de maneira consensual seu conceito, leva ao desejo de saber quais são as competências individuais, objeto desse estudo na percepção do gestor, como também, qual o desenho adequado aos modelos destinados a desenvolvê-las, tema para outro estudo.

### 3.2 Síntese relativa à competência individual

No intuito de minimizar a dificuldade de entendimento dos diversos conceitos apresentados nesse estudo, decidiu-se mostrar no Quadro 4 uma síntese das diversas abordagens ligadas as competências.

<b>Abordagem*</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Formação, comportamento e desempenho	Competência, no contexto gerencial, são as características e habilidades de um indivíduo capazes de gerar um desempenho superior. É também uma combinação de motivo, traço, perfil, aspectos próprios da imagem ou situação social, ou um conjunto de conhecimentos.	Boyatzis (1982, 1996)
Formação e comportamento exigido pelo trabalho	Competência está relacionada ao comportamento do indivíduo com a exigência do trabalho, em que deve deter não só conhecimento, mas também habilidades e atitudes apropriadas.	Brandão e Guimarães (2001)
Formação e resultado	Numa abordagem que envolve cabeça, mãos e coração. “[...] competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito”.	Durand (1998)*1
Resultados que adicione valor	Competência é a capacidade de uma pessoa conseguir gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais que signifiquem vantagens adicionais em relação aos concorrentes.	Dutra, Hipólito, e Silva (1998)
Ação e resultado	Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Fleury e Fleury (2001, p. 188)

**Quadro 4 – Definições de Competência (continua)**

<b>Abordagem*</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Formação e comportamento	Competência é o conjunto de característica e comportamento do indivíduo.	Klemp (1999)
Formação, aprendizagem e desempenho	Competência é um “[...] conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”.	Le Boterf (1995)*2
Formação, e desempenho dentro de um contexto	Competência é “característica e padrão mensurável de conhecimento, habilidades, comportamentos, convicções, valores, traços e motivações subjacentes, voltadas para desempenho superior em um contexto definido do trabalho”.	Linkage, Inc. ** (1996, p. 6)*3
Habilidade e desempenho	Competência é um conjunto de “habilidades e traços que um empregado necessita para ser eficaz em um trabalho”.	Mansfield** (1996, p. 4)*4
Formação e desempenho	Competência é uma característica subjacente do indivíduo relacionada com alto desempenho de uma tarefa em determinada situação.	McClelland (1973)
Indivíduo e trabalho	Competência é um pacote de atributos, quando referidas ao trabalho são relacionadas às tarefas, resultados e produção. Quando a pessoas, descrevem suas características, tais como o conhecimento, habilidades, atitudes, valores, orientações e compromissos.	McLagan (1980, 1997)
Formação, comportamento e desempenho	Competência é o “conhecimento, habilidade física e mental, habilidades e comportamentos necessários para um desempenho de sucesso nos deveres do trabalho”.	Mirabile** (1995, p. 13)*5
Ação	“um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação”.	Ropé e Tanguy (1997) *6
Comportamento, desempenho duradouro e estratégia	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Sparrow e Bognanno (1994)*7
Característica do Indivíduo e desempenho	“[...] uma característica marcante de um indivíduo relacionada com o seu desempenho e medida por um critério específico, capaz de proporcionar um desempenho superior em um trabalho ou situação”.	Spencer e Spencer (1993, p.9)
Característica duradoura e desempenho	“a competência está relacionada com características duradouras de uma pessoa e com a capacidade de prover resultados efetivos ou desempenho superior no trabalho”.	Spencer (1995, p.144)*8
Formação e desempenho	Competência é “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, capazes de afetar parte da atividade de alguém e que se associa ao desempenho”.	Parry (1996, p. 48)
Característica, comportamento e desempenho	“um conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho”.	Picarelli (2002, p. 219)
Comportamento e desempenho	<i>Competence</i> são as funções e atividades de trabalho que um indivíduo pode desempenhar. <i>Competency</i> se refere ao comportamento do indivíduo para obter um desempenho competente.	Wooddruffe (1991)
Aptidão, ação contextualizada e resultado	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Zarifian (2001, p. 66) *9

(continuação)

Abordagem*	Definição	Autor
Ação, aprendizado contínuo e mobilizar recursos	<p>1° dimensão: competência é “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.</p> <p>2° dimensão: competência é “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.</p> <p>3° dimensão: competência é “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é faze-los assumir áreas de co-responsabilidade”.</p>	Zarifian (2001, p. 68 e 74) *10
Formação e ação	“[...] uma competência permite afrontar regular e adequadamente uma família de tarefas e de situações, apelando para noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas ou ainda a outras competências, mais específicas”.	Perrenoud** (1999, p. [15-19])
Habilidade e comportamento	“sugere o uso de ‘ <i>competence</i> ’ para uma habilidade ou padrão de desempenho alcançado enquanto ‘ <i>competency</i> ’ refere ao comportamento para alcança-lo”.	Rowe (1995, p. 12)
Significado do trabalho e desempenho	A competência é construída a partir do significado do trabalho, ou seja, não é exclusiva de aquisição de atributos. Associa-se ao desempenho superior no trabalho capaz de atender as expectativas da organização.	Sandberg (2001)
* Esta coluna tem a intenção de servir de complemento para os conceitos.		
** Esses conceitos embora aqui apresentados, não foram discutidos na pesquisa.		
*1 Durand, 1998 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10.		
*2 Le Boterf, 1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187.		
*3 Linkage, Inc., 1996, p. 6 apud CATANO, 1998, p. 3.		
*4 Mansfield, 1996 apud CATANO, 1998, p. 4.		
*5 Mirabile, 1995, p. 13 apud CATANO, 1998, p. 4.		
*6 Ropé e Tanguy, 1997, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10.		
*7 Sparrow e Bognanno, 1994, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9.		
*8 Nessa obra, Spencer (1995) apresenta mais uma característica ao seu conceito.		
*9 A proposta decorre da definição de competência do Medef, ex-CNPF em outubro de 1998.		
*10 Zarifian 2001, propõe uma combinação e complementaridade dessas três dimensões para ser possível apreender e mobilizar conscientemente a competência.		

### (conclusão)

Após a apresentação sumarizada das diversas definições de competências, convém apresentar duas constatações: Primeira, as definições mostraram que a competência como pré-requisito exige que o indivíduo possua algumas características subjacentes relacionadas à personalidade, conhecimentos, habilidades e capacidades denominadas de formação e comportamentos, todos duradouros. Para, então, entender o significado do seu trabalho e prover ação dentro de um contexto que permitirá obter um desempenho superior de acordo com as estratégias organizacionais. Segunda, uma organização espera do indivíduo um desempenho superior em um trabalho, contudo, ele só é obtido mediante a disposição de recursos pela organização juntamente com suas competências

aplicadas nas atividades do trabalho, sendo o resultado avaliado por um critério mensurável.

Para mostrar diferentes aplicabilidades do conceito de competência, as próximas seções apresentam alguns modelos.

### **3.3 Modelo de competência de aproximação – UK National Occupational Standards**

Modelo de competência de aproximação ou padrão ocupacional e, até mesmo, competência baseada em aproximação funcional são algumas das formas em que é conhecido (CATANO, 1998; CHEETHAM; CHIVERS, 1998; CHEETHAM et al. 1996; VICTOR, 1998; WINTERTON, 2002).

Esse tipo de modelo tem justificado sua utilização ao permitir às pessoas adaptarem-se às necessidades do trabalho. Nesse ambiente competitivo, um trabalho pode se tornar obsoleto rapidamente devido às mudanças nas condições de mercado. Tal fato exige um foco na capacidade a qual o indivíduo deve ter ou adquirir de acordo com a demanda do trabalho (VICTOR, 1998).

Dentre esses modelos, destaca-se o *National Occupational Standards (NOS) for management and leadership*, mostrado na Figura 3. Por alguns anos ele vem sendo adotado oficialmente pelo Governo Britânico (UK), sendo sua última aprovação e publicação realizada em maio de 2004 (CHEETHAM; CHIVERS, 1998; MSC, 2004), utilizado desde 1986, está baseado em padrões de aproximação (*new standards*), que descrevem o nível de desempenho esperado de um gerente ou líder em suas atividades (CHEETHAM; CHIVERS, 1998; CHEETHAM et al. 1996; MSC, 2004; WINTERTON, 2002).



Designado a prover um conjunto de padrões para gerentes e seus empregados, apresenta uma variedade de tópicos incluindo gerência de mudança, serviços a clientes, utilização de recursos, gestão de pessoas. Esses padrões têm em vista servirem de ferramenta flexível para todo tamanho de organização, seja ela pública, privada e voluntárias (MSC, 2004).



**Figura 3 – Padrões de ocupação**

Fonte: Extraído e adaptado de Management Standards Centre (MSC, 2004)

O modelo da Figura 3 contempla os novos padrões reconhecidos pelo Governo Britânico nas áreas de administração e liderança capazes de fornecer ao indivíduo habilidade para desempenhar uma atividade de acordo com o padrão esperado do empregador (WINTERTON, 2002). Possui como base a competência ocupacional definida pela “habilidade em desempenhar atividades do trabalho de acordo com o padrão esperado do emprego”. (WINTERTON, 2002, p. 2)

Em complemento, o MSC (2004) diz que “os padrões de aproximação são projetados para agir como um ponto de referência da melhor prática”.

Nele estão implícitos os padrões de ocupação que oferecem uma perspectiva de ver as competências reorganizadas de forma a obter resultados em um trabalho específico. “Provém também uma análise do conhecimento e vocabulários que juntos dispõem rigor e precisão na descrição da competência”. (CHEETHAM et al. 1996, p. 3)

No padrão ocupacional, Cheetham et al. (1996) mostram que as competências requerem alguma área de vocação determinada através de análise funcional. Esse é um processo *top-down* resultante dos seguintes níveis de descrição de um trabalho: objetivos principais, situação particular, unidades e elementos de competência. Sendo os elementos divididos em: critérios de desempenho, que descrevem quais são e como serão reconhecidas as características e, intervalos de declarações, que especificam as situações ou contextos nos quais a competência será mostrada.

De acordo com Winterton (2002), os padrões de aproximação também estão interessados na demonstração prática de habilidade, conhecimento e entendimento de um conjunto de atividades relacionadas ao desempenho do trabalho.

De certa forma, todos os modelos de padrão de aproximação são organizados em torno das estruturas do trabalho e das competências funcionais. O termo aproximação envolve identificar e descrever o conhecimento, habilidade, atitude e outras características necessárias para um trabalhador ter sucesso em um trabalho específico (VICTOR, 1998).

### **3.4 Modelo genérico de competência gerencial – Spencer e Spencer**

O modelo de competência organizado por Spencer e Spencer (1993) retrata um conjunto de comportamentos que apareceram em mais de 286 modelos de

competências. Aproximadamente, 750 tipos de comportamentos foram identificados e destacados (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 20). Como o objetivo desse estudo baseia-se nas competências individuais na percepção do gestor, será apresentado somente o modelo gerencial, Quadro 5. “O modelo gerencial genérico é baseado em 36 modelos de competências, abrange um largo intervalo de níveis organizacionais (supervisores até gerentes gerais), nos intervalos de funções (produção, vendas, marketing, serviços humanos e educacional), nos ambientes (militar, educacional, saúde, indústria e financeiro)”. (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 201)

Pesos	Competências
XXXXXX	Impacto e influência
XXXXXX	Orientação para resultado
XXXX	Trabalho em equipe e cooperação
XXXX	Pensamento analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desenvolvimento de pessoas
XX	Autoconfiança
XX	Direção/assertividade
XX	Busca de informação
XX	Liderança
XX	Pensamento conceitual
Requisitos básicos	(Desenvolvimento organizacional e construção de relacionamento) Expertise e conhecimento especializado

**Quadro 5 – Modelo Genérico de Competência Gerencial**

Fonte: Extraído de Spencer e Spencer (1993, p. 201)

Para Spencer e Spencer, “O modelo abrange as similaridades dos diversos níveis gerenciais provendo uma base contra qual as características específicas de diferentes níveis, funções e ambientes se sobressaem”. (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 201)

Como visto, não se destina a um trabalho em particular. Caracteriza-se por dispor as competências e seus níveis, tendo como base o grau de frequência em

que foram encontradas, com a de maior grau em primeiro lugar. Conforme apresentado no Quadro 5, a competência mais relevante é *impacto e influência* com grau de frequência 6.

Essa disposição requer atenção quanto à sua interpretação. Embora *Impacto e influência* seja a competência mais relevante, dois grandes grupos contabilizam, individualmente, aproximadamente 25%. São eles as competências de realização e ação e as competências gerenciais (SPENCER; SPENCER, 1993).

### **3.5 Modelo de competência gerencial de Boyatzis**

Contraponto o modelo de competência de aproximação e com foco nas competências individuais ou comportamentais, Boyatzis (1982), em seu livro *The Competent Manager*, apresenta o modelo de competência gerencial identificado por vários comportamentos que provavelmente também são pertinentes a outras áreas profissionais e prevê protocolos especificando competência comportamental.

Afirma que as organizações necessitam de gerentes competentes e explica que um bom modelo deve voltar-se ao desempenho e conter princípios explícitos. Com base nos atributos do indivíduo, seu modelo prediz que o gestor caracteriza-se pelo perfil capaz de permitir desempenho efetivo. Com base nessas idéias, Boyatzis elaborou um modelo de competências contendo 21 características. Sendo essas, apresentadas no Quadro 6 a seguir.

<b>Metas e gestão pela ação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientação eficiente</li> <li>2. Produtividade</li> <li>3. Diagnóstico e uso de conceitos</li> <li>4. Preocupação com impactos (proativo)</li> </ol>
<b>Liderança</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Autoconfiança</li> <li>6. Uso de apresentações orais</li> <li>7. Pensamento lógico</li> <li>8. Conceitualização</li> </ol>
<b>Recursos Humanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Uso de poder socializado</li> <li>10. Otimismo</li> <li>11. Gestão de grupo</li> <li>12. Auto-avaliação e senso crítico</li> </ol>
<b>Direção de subordinados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Desenvolvimento de outras pessoas</li> <li>14. Uso de poder unilateral</li> <li>15. Espontaneidade</li> </ol>
<b>Foco em outros <i>clusters</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Autocontrole</li> <li>17. Objetividade perceptual</li> <li>18. Adaptabilidade</li> <li>19. Preocupação com relacionamentos próximos</li> </ol>
<b>Conhecimento especializado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Memória</li> <li>21. Conhecimento especializado</li> </ol>

**Quadro 6 – As 21 características de competências de Boyatzis**

Fonte: extraído e adaptado de Wood e Payne (1998, apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p, 243).

O modelo atribui ao comportamento e às ações específicas do indivíduo a capacidade de gerar desempenho efetivo em um trabalho. Composto de três componentes: competências individuais, demandas do trabalho e ambiente organizacional; três níveis de competência – motivação e traços, auto-imagem e papel social e habilidade, em que todos interagem para produzir ações específicas ou comportamentos fazendo-o ser uma interação dinâmica; e, por último, 21 competências, mostradas no Quadro 6, que hipoteticamente podem estar relacionadas com um desempenho superior de um trabalho gerencial ou a capacidade de demonstrar ações específicas apropriadas.

### 3.6 Modelo dos nove baldes de klemp

O modelo organizado por Klemp (1999) originou-se de pesquisa realizada em 1997 e 1998 com 62 modelos de competências de liderança de grandes

empresas mundiais. Teve como objetivo descobrir e sistematizar as competências individuais de maior destaque.

O resultado da pesquisa apresentou pelo menos três pontos a destacar: primeiro, quanto ao conceito de competência, a pesquisa mostrou que existem alguns temas comuns, mas a terminologia da definição de competência varia de forma substancial. Segundo, os modelos analisados usavam palavras diferentes para descrever, essencialmente, os mesmos conceitos. Terceiro, o nível de detalhamento das competências também é diferenciado por pequenas listas sem muitas definições em alguns modelos e por lista longas organizadas hierarquicamente com indicadores de comportamento em outros. Esses pontos são assim apresentados:

Embora seja possível detectar alguns temas comuns, a terminologia da competência varia de forma substancial. Modelos diferentes usam palavras diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos (compare, por exemplo, “assumir o controle” com “capacidade de decisão” ou “coragem gerencial”). O nível de detalhes para apresentar as competências também diferia, de pequenas listas sem definições até longas listas organizadas hierarquicamente e definidas com indicadores precisos de comportamento. (KLEMP, 1999, p. 133)

Como o conjunto de competências obtido era grande e diverso, estabeleceu que as competências fossem divididas em dois tipos: práticas e atributos. Ao final da análise, foram obtidas 60 competências organizadas da seguinte forma: 30 atributos e 30 práticas, cujas porcentagens nos Quadro 7 e Quadro 8 mostram o número de vezes que foram citadas.

ATRIBUTOS MAIS CITADOS	
Principais Atributos	Outros atributos
Integridade/sinceridade/ética 77%	Iniciativa/orientação para a ação 58%
Capacidade de realização 76%	Capacidade de comunicação 52%
Habilidade de lidar com pessoas 73%	Energia e entusiasmo 50%
Orientação para o aprendizado 73%	Habilidade política 50%
Capacidade de direcionar e controlar 66%	Cooperação 48%
Capacidade de influenciar pessoas 64%	Raciocínio analítico 48%
Raciocínio estratégico 64%	Responsabilidade/comprometimento 48%
Compreensão de conceitos 63%	Capacidade de julgamento 44%
Flexibilidade/adaptabilidade 61%	Capacidade de tomar decisão 44%
Autoconfiança/coragem 60%	Conhecimento do negócio 40%

**Quadro 7 – Competências do tipo atributos mais citadas na pesquisa de Klemp.**

Fonte: Extraído de Klemp (1999, p. 136)

Dentre os atributos, 10 aparecem como os mais comuns e foram citados em mais de 60% dos modelos analisados. Observando que *integridade/sinceridade/ética* e *capacidade de realização* são os mais encontrados em 77% e 76% dos modelos, respectivamente.

Segundo Klemp (1999), nem todos os atributos são necessários para um bom desempenho. Dos quais muitos dos citados estão enraizados na personalidade do indivíduo, sendo assim, de difícil desenvolvimento. Para esses, as organizações devem ter como melhor solução alcançá-los através da seleção e identificação de talentos.

PRÁTICAS MAIS CITADAS	
Principais práticas	Outras práticas
Desenvolver pessoas 64%	Cooperar/participar de equipes 36%
Obter resultados 55%	Criar equipes 36%
Concentrar-se no cliente 52%	Desenvolver soluções criativas 34%
Comunicar-se 52%	Criar um ambiente de alto desempenho 32%
Orientar a visão e a direção 46%	Impulsionar mudanças 32%
Criar laços de relacionamento comercial 43%	Ser um modelo em sua função 29%
Tomar decisões 41%	Gerenciar a diversidade/valorizar o outro 29%
Gerenciar o desempenho 39%	Desenvolver estratégias 25%
Influenciar a organização 38%	Assumir responsabilidade pelas coisas 23%

**Quadro 8 – Competências do tipo práticas mais citadas na pesquisa de Klemp.**

Fonte: Extraído de Klemp (1999, p. 140)

Dentre as práticas, 4 aparecem como as mais comuns e foram citadas em mais da metade dos modelos analisados. Lembrando que a prática “desenvolver pessoas” e “obter resultados” foram encontradas em 64% e 55% dos modelos, respectivamente.

Essa tipificação foi caracterizada por Klemp (1999) da seguinte forma: as práticas são atitudes e comportamentos constituídos de ações tomadas a partir dos atributos. Estão nos atributos as características do indivíduo, ou seja, a matéria-prima para o seu desempenho, neles residem as habilidades e conhecimentos para exercer a função de um trabalho, por isso as práticas são exercidas a partir dos atributos. Eles não garantem necessariamente que isso ocorra. Na perspectiva desse raciocínio e para chegar a essa conclusão, Klemp (1999, p. 134) definiu assim esses grupos de competências:

**Práticas:** o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados. Por exemplo, um líder pode ‘orientar a visão e o direcionamento’, ‘colocar o foco no cliente’ e ‘tomar decisões’.

**Atributos:** conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de



‘pensamento estratégico’, ‘iniciativa’ e ‘grande energia’ como atributos pessoais.

Dessa forma, a questão era estabelecer temas universais considerando “competências como uma combinação de práticas e atributos e considerando a existência de diversos modelos de liderança que enfatizassem proporções diferentes de cada um desses ingredientes”. (KLEMP, 1999, p. 138)

Então, partindo da definição de competência como uma associação de atributos e práticas, realizou-se nova análise. Observou que as competências, classificadas em seus tipos, geravam agrupamentos, no total de nove, os quais foram denominados de metacompetências<sup>9</sup>. Esse grupo foi chamado de Modelo dos Nove Baldes (*Nine Bucket Model*) (KLEMP, 1999). No Quadro 9 é apresentado cada balde do modelo com os tipos de competências associados às metacompetências, sendo que os 5 primeiros são de atributos e os 4 restantes de práticas.

---

<sup>9</sup> Para Klemm (1999), metacompetência é um conjunto de atributos (características) e práticas (comportamentos). Para Cheetham & Chivers (1998, p. 268), são “competências genéricas de alto nível com particularidades capazes de transcender outras competências [...] essas podem melhorar outras competências ou podem ser importantes para aquisição delas”.

Balde	Tipo de Competência	Metacompetência	Grau de incidência
1	Atributo	QI – Capacidade Mental	97%
2	Atributo	IE (Inteligência Emocional)	84%
3	Atributo	Conhecimento (Técnico e do Negócio)	55%
4	Atributo	Crescimento (desenvolvimento Pessoal)	81%
5	Atributo	Ego (ego saudável)	92%
6	Prática	Dizer (dar a direção)	82%
7	Prática	Vender (influenciar pessoas)	76%
8	Prática	Iniciar (Fazer com que as coisas aconteçam)	79%
9	Prática	Relacionar-se (Criar relacionamentos)	79%

**Quadro 9 – Modelo dos Nove Baldes de Klemp**

Segundo Klemp (1999), apesar das diferenças das organizações, essas nove metacompetências valem para quase todos os modelos. Os resultados da pesquisa e a criação desse modelo propõem a existência de algumas competências universais. Segundo Klemp (1999, p. 140), procurou-se “compreender as conexões entre competências e estratégias e determinar como as competências são usadas na seleção e identificação de pessoas com grande potencial [...]”.

As competências que serviram para a elaboração do instrumento de pesquisa<sup>10</sup> foram baseadas no conceito do modelo de Klemp (1999) que nos remete às justificativas acima.

<sup>10</sup> No capítulo Metodologia da Pesquisa será explicado os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este estudo pretende identificar, na percepção dos gestores, as competências individuais capazes de melhorar sua eficácia. Para isso, este capítulo apresenta a concepção da pesquisa: sua classificação, as definições metodológicas, seu processo e suas particularidades, o instrumento de pesquisa, o universo da pesquisa, a coleta de dados e os parâmetros de análise do material coletado. Justifica a concepção da pesquisa Malhotra (2002, p. 105), quando explica que “ela especifica os detalhes dos procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para estruturar e/ou resolver problemas de pesquisa [...]”.

Para tornar operacional esse estudo, partiu-se para uma pesquisa original, exploratória, quantitativa, com utilização de dados primários. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário, junto a uma amostra conveniente de gestores de empresas da Grande São Paulo, criado com base nas competências do Modelo dos Nove Baldes de Klemp (1999), para atender aos objetivos desse estudo. A partir desses dados, foram realizadas medições e análises para verificar a classificação e estabelecer comparações das competências elencadas pelos gestores (respondentes).

### **4.1 Natureza do estudo e o método empregado**

Como a natureza dos problemas sociais é complexa e sendo a concepção de uma pesquisa de classificação relativa, pois, de acordo com Malhotra (2002, p. 114), “um determinado projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo assim a vários propósitos”. Optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória, pois há “como objetivo a formulação de um problema

para investigação mais exata” Selltiz (1967, p. 60). Tal abordagem, ao conhecer as competências mais destacadas pelos respondentes, possibilitando a criação de hipóteses para outras pesquisas, adapta-se ao que Selltiz (1967) afirma ser um objetivo dos estudos exploratórios.

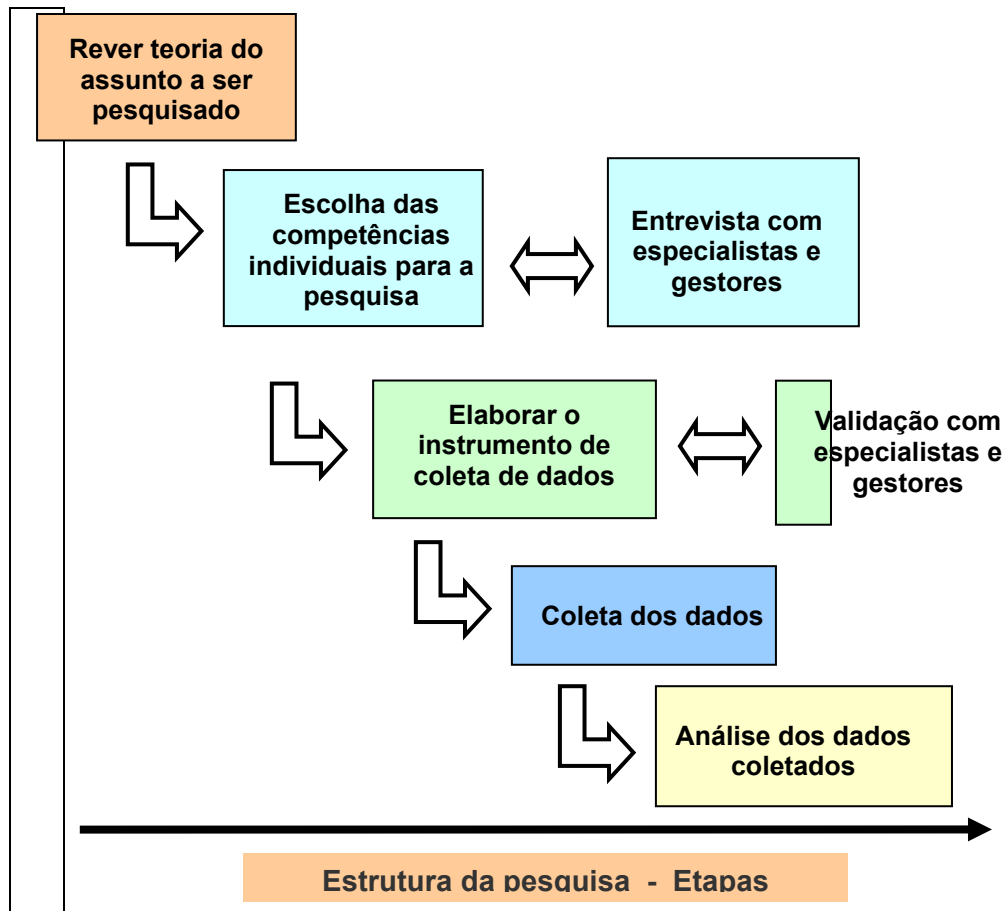
Ainda, na perspectiva da investigação e compreensão de um problema, Malhotra (2001, p. 105) justifica seu uso quando o objetivo “é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador”.

Justificam, também, Cooper e Schindler (2003) que a pesquisa exploratória é aquela que delimita um campo de estudo e explora informações das quais não há registro similar. Nesse caso, apesar dos diversos estudos realizados no Brasil sobre o assunto, não foi encontrado nenhum de característica semelhante.

Na busca de compreender o fenômeno a ser pesquisado, caracteriza-se como uma pesquisa de fonte primária por realizar uma investigação sobre a percepção dos gestores em relação às competências individuais com base em dados “coletados especificamente para o propósito da investigação pretendida” Bennett *apud* Churchill (2000), como também, “dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta”. (MALHOTRA, 2002, p. 127)

Caracteriza esse estudo como quantitativo, devido à coleta de dados ser realizada com instrumento escalar de múltiplos itens e mensurar a percepção de gestores, conforme sugerido por Aaker, Kumar e Day (2004). Esse se destina a coletar dados primários com propósitos específicos de mensurar as percepções, atitudes e pensamentos do respondente.

Sendo assim, os procedimentos para executar esse estudo, com base na classificação da pesquisa, são apresentados na Figura 4 e serão esclarecidos no decorrer desse capítulo.



**Figura 4 – Procedimentos da pesquisa**

Apresentada a concepção, classificação e os procedimentos para tornar a pesquisa operacional, a seguir será abordado como ela se dará.

## 4.2 Amostra e população

Para atingir a população de respondentes que ocupa cargo de gestor em organizações da Grande São Paulo, foram definidos alguns critérios para amostra de modo a atender às necessidades da pesquisa.

Optou-se pela técnica de amostragem sem reposição, isto é, quando um elemento é selecionado para inclusão na amostra, esse é removido do arcabouço amostral e não é selecionado novamente (MALHOTRA, 2001, p. 303) e, por selecionar uma amostra por conveniência e tipicidade, procurou-se obter uma amostra de respondentes convenientes que poderiam estar disponíveis no momento certo e escolhidos a cargo do autor.

O tamanho da amostra, segundo Malhotra (2001), é caracterizado pelo número de respondentes necessários para que ela seja representativa, possuindo de quatro a cinco vezes, no mínimo, o número de questões/assertivas do instrumento de pesquisa para os casos em que se utiliza um levantamento amostral com escala *Likert*.

Sugere também Hair et al. (1999), que o tamanho amostral deve ser preferivelmente de 100 observações ou maior. Como regra geral, “o mínimo é ter pelo menos um número de observações cinco vezes maior que o número de variáveis a ser analisadas”. (HAIR et al. 1999, p. 88)

Como o número de assertivas que compõe o instrumento de pesquisa é de 35 e como o desejo é obter um número de observações representativo, considerou-se que o mínimo de respondentes seria de 175, ou seja, total de assertivas multiplicado por cinco conforme sugerem Malhotra (2001) e Hair et al. (1999). Lembrando, ainda, que o mínimo necessário poderia ser de 140 respondentes.

A definição da população-alvo segue a dos elementos da amostragem de Malhotra (2001, p. 302) em que população-alvo é a “coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências”.

Dessa forma, definiu-se que a população-alvo para a pesquisa deve ser composta dos elementos homens ou mulheres que ocupam cargo de gestor. Resta ,

ainda, identificar a “unidade básica que contém os elementos da população a ser submetida à amostragem” (MALHOTRA, 2001, p. 302); nessa pesquisa, as empresas da Grande São Paulo (Estado de São Paulo).

### **4.3 As competências individuais para o instrumento de pesquisa**

Tendo pesquisado diversos modelos com a intenção de obter informações e caracterizações de diversas abordagens de competência, passou-se então a definir quais seriam as variáveis de competências individuais a compor o instrumento de pesquisa.

Dentre os modelos apresentados, definiu-se que a base de origem das competências para a formação das assertivas do instrumento estudado seria as do Modelo dos Nove Baldes de Klemp (1999)<sup>11</sup>. O critério dessa escolha deu-se pelo fato dele ser concebido a partir de um universo grande de modelos de competências de liderança de grandes empresas mundiais, tomando como base a frequência das competências. No entanto, apesar do modelo referenciar competências de liderança e não declaradamente individuais, Klemp (1999, p. 133) afirma ter observado no levantamento que “a terminologia da competência varia de forma substancial. Modelos diferentes usam palavras diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos [...]” e o resultado da análise leva a “[...] pensar que há, realmente, algumas competências universais, apesar das diferenças de conceitos, rótulos e definições”. (KLEMP, 1999, p. 140)

Com a intenção de evitar algum viés e verificar a adaptabilidade dessas competências, realizou-se um levantamento no modelo gerencial de Spencer e Spencer (1993) e de padrões de aproximação MSC (2004), procurando identificar as incidências das competências, ou seja, verificar se cada uma delas pertencentes ao

---

<sup>11</sup> Para detalhes do modelo, consultar capítulo referencial Teórico.

instrumento de pesquisa também estava citada de alguma forma nesses modelos. Observou-se que elas são citadas, apesar de, em alguns casos, existirem pequenas diferenças de entendimento referente à conceituação.

Com o intuito de definir as variáveis do instrumento de pesquisa, buscou-se formular assertivas de forma objetiva e clara que descrevem as competências, segundo o modelo de Klemp (1999), como também, de fácil entendimento para os respondentes.

Partindo para a compreensão conceitual do modelo de Klemp, considerando a composição de cada dimensão (balde) e observando as competências relatadas em cada um, reuni-se um total de 35 competências classificadas de acordo com seu tipo e metacompetência.

Com as competências selecionadas, passou-se então para a elaboração de frases e expressões que pudessem traduzi-las de forma a dar sentido e clareza para o respondente. A partir de então, depois de concebidas pelo pesquisador, foi realizada a primeira análise para verificar se essas representam adequadamente conceitos a serem medidos. Essa etapa, segundo Pasquali (2003), denominada de análise dos juízes, refere-se à opinião de especialistas a respeito dos conceitos envolvidos nas frases ou expressões, respondendo se essas constituem uma representação adequada deles.

As frases e expressões foram submetidas à análise de pessoas conhecedoras do tema, dentre elas colegas, professores e gestores para verificar se há sentido em relação à competência a ser medida. Depois de realizada, os ajustes sugeridos para melhorar a compreensão da competência foram feitos. Dessa forma, a lista das frases e expressões, denominadas assertivas, foram finalizadas e são apresentadas nos Quadro 10 e Quadro 11.



Tipo de Competência	Metacompetência	Assertivas (competências) do instrumento de pesquisa	Balde	
<b>Atributos</b>	QI – Capacidade Mental	Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	1	
		Raciocínio estratégico		
		Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas		
		Compreensão de conceitos		
	IE (Inteligência Emocional)	Capacidade de análise	2	
		Interação com o moral e o ambiente de trabalho		
		Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização		
	Conhecimento (Técnico e do Negócio)	Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	3	
		Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados		
	Crescimento (desenvolvimento pessoal)	Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	4	
		Uso da experiência adquirida		
		Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo		
	Ego (ego saudável)	Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	5	
		Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado		
		Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado		
		Capacidade de decisão		
			Assunção dos próprios erros	
			Autoconfiança	

**Quadro 10 – Assertivas do tipo atributos do instrumento de pesquisa delineada do Modelo dos Nove Baldes - Klemp (1999)**

Tendo em vista permitir uma melhor visualização das assertivas (competências) dentro do Modelo dos Nove Baldes, essas foram delineadas da seguinte forma: tipo de competência (atributo ou prática), metacompetência, assertiva (competência) e balde.

O Quadro 10 mostra o conjunto de assertivas do tipo atributo, que aparece no modelo de Klemp com 5 metacompetências, portanto, dos baldes 1 ao 5 que originaram 18 assertivas.

Tipo de Competência	Metacompetência	Assertivas (competências) do instrumento de pesquisa	Balde
Práticas	Dizer (dar a direção)	Delegar responsabilidade	6
		Criar tarefas para gerir o desempenho	
		Delegar autoridade	
		Realizar as tarefas com foco nos resultados	
		Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	
		Ter controle nas discussões	
		Orientar a direção a ser seguida	
	Vender (influenciar pessoas)	Criar equipe eficaz	7
		Trabalhar os canais de influência formal e informal	
		Ser persuasivo nas conversas pessoais	
	Iniciar (Fazer com que as coisas aconteçam)	Estimular a realização das atividades	8
		Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	
		Correr Riscos	
		Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	
		Buscar sempre novas oportunidades para agir	
	Relacionar-se (Criar relacionamentos)	Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	9

**Quadro 11 – Assertivas do tipo prática do instrumento de pesquisa delineada do Modelo dos Nove Baldes - Klemp (1999)**

O Quadro 11 mostra o conjunto de assertivas do tipo práticas, com 5 metacompetências, dos baldes 6 ao 9 que originaram 17 assertivas. Então, com as competências conhecidas e as assertivas elaboradas partiu-se para a construção do instrumento de pesquisa apresentado na próxima seção.

#### 4.4 O instrumento de pesquisa

Na intenção de esclarecer os objetivos de pesquisa e tendo as assertivas do instrumento<sup>12</sup> definidas, planejou-se a apresentação dessas aos respondentes para que pudesse ser realizada a coleta de dados.

<sup>12</sup> A versão final do instrumento de pesquisa pode ser encontrada no apêndice A.

O instrumento caracteriza-se por ser capaz de medir atitudes de indivíduos baseado em escalas de mensuração utilizando técnica não comparativa de múltiplos itens, denominada escala *Likert* e aplicada com intervalo de discordo totalmente e concordo totalmente.

Sendo as atitudes “estados mentais usados pelos indivíduos para estruturar a forma pela qual eles percebem seu ambiente e para orientar a maneira como respondem a ele” (AAKER, KUMAR; DAY, 2004, p.288) e, ainda, como elas geram dúvidas para os pesquisadores e são desconhecidas por eles, faz-se necessário a inclusão de uma ferramenta capaz de conter métodos para medi-la.

Portanto, como solução do problema, foram criados os instrumentos a partir das assertivas, chamados de escalas de mensuração, para medir atitudes (AAKER, KUMAR; DAY, 2004). Nesse estudo, as competências são representadas em escala de julgamento de atitudes. A técnica de escala não comparativa de múltiplos itens, escala *Likert*, é considerada mais apropriada para esses casos (MALHOTRA, 1999; AAKER, KUMAR; DAY, 2004).

Justifica Aaker, Kumar e Day (2004, p. 303) o uso freqüente dessa escala “no âmbito das ciências sociais para mensurar conceitos abstratos”. Apropriada também para medir as crenças dos indivíduos em relação a suas atitudes quando se trata de objetos complexos, onde é pouco realista tentar capturar todo o contexto por meio de uma única questão de escala de atitudes.

Como o desejo é conhecer o grau de concordância ou discordância do respondente com cada uma das assertivas, Malhotra (1999) e Churchill (1996) também afirmam que nesses casos esse tipo de escala é usado amplamente, devendo o item da escala estar dentro do intervalo de discordo totalmente até concordo totalmente. Acrescenta, ainda, como vantagem ao uso dessa escala a fácil construção, administração e entendimento (MALHOTRA, 1999).

A escala *Likert* exige a necessidade de definir intervalos para as assertivas, nos quais o respondente irá indicar seu grau de concordância ou discordância. O intervalo escolhido foi de 1 (um) a 7 (sete), sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente. Visando fornecer maior amplitude e sensibilidade para a resposta, como também, pelo fato de haver possibilidade do respondente adotar escolha neutra, foi escolhido um número ímpar de intervalo que é justificado por Malhotra (1999), quando afirma ser ideal o uso de número ímpar de intervalo para esse tipo de escala.

Dessa forma, o instrumento de pesquisa foi concebido, com a intenção de medir as percepções dos gestores a respeito das competências individuais, compondo as informações necessárias ao levantamento de dados. Procurou-se uma estrutura atraente e simplificada de forma a facilitar a apresentação das assertivas e estimular a coleta de dados. Para isto, são apresentados todos os campos em uma única folha: na primeira página, instruções simples e assertivas diretas; na segunda página, os dados do respondente.

As primeiras linhas apresentam o instrumento ao respondente. Composta de informações suficientes para respondê-lo, apesar de não informar claramente a intenção da pesquisa. A idéia é não criar algum viés por saber exatamente dos objetivos da pesquisa. O respondente sabe tratar-se de uma pesquisa acadêmica, que sua identificação não é obrigatória e quais os valores do intervalo escalar.

As assertivas identificam as competências individuais capazes de aumentar a eficácia do gestor. Aqui, os gestores irão assinalar qual a intensidade de discordância ou concordância com as assertivas.

Para este intuito, precedendo as 35 assertivas, é solicitado ao respondente que assinale a resposta de acordo com a expressão:

*Um gestor melhora sua eficácia organizacional demonstrando:*

Na apresentação das assertivas, havia a preocupação para que a ordem não influenciasse o respondente e não gerasse algum viés. Como solução, optou-se por posicioná-las em ordem aleatória obtida pela função ALEATÓRIO() do excel “mais” o valor constante de 1035, valor que melhor embaralhou as questões após várias tentativas e escolhido de forma aleatória.

Os dados do respondente procuram caracterizar seu perfil. Aqui, ocupou-se com as variáveis que se julgam necessárias para identificar os respondentes em determinados grupos capazes de observar tendências. Nela consta a função que exerce dentro da empresa, tempo na função, formação e idade.

Sendo assim, após finalizar o instrumento de pesquisa, esse foi submetido à análise de cinco profissionais da área de recursos humanos: dois doutores, um mestre e dois gerentes ocupantes de cargo de gestor em empresas privadas. Como também, dois professores da língua portuguesa para correção dos possíveis erros na utilização da linguagem e no uso do vocabulário. Os doutores, mestres e profissionais da área responderam positivamente quanto à estrutura e ao conteúdo e nenhuma modificação foi sugerida. Já os professores da língua portuguesa solicitaram algumas correções gramaticais e também aprovaram o instrumento.

Essa segunda análise, denominada de análise semântica dos itens por Pasquali (2003), é destinada aos elementos da população a ser medida e tem propósito de verificar se as assertivas são compreensíveis. Com vista a melhorar a confiabilidade do instrumento, haja vista que a estrutura, as instruções e dados dos respondentes também o integram, decidiu-se submetê-lo a outros profissionais.

Dessa forma, foi dado como encerrado o processo de construção do instrumento de pesquisa e deu-se início a coleta de dados descrita na próxima seção.

#### **4.5 Coleta de dados**

Quando algum estudo procura investigar os fenômenos do indivíduo, ele depara com a dificuldade das pesquisas sociais. Uma delas é a disponibilidade e acesso ao objeto de estudo.

Dessa forma, a coleta de dados foi feita pelo pesquisador que entregou os questionários pessoalmente e via mensagem aos respondentes, como também, junto a colegas do mestrado, professores e amigos que os encaminhou aos respondentes.

Os questionários preenchidos foram devolvidos ao pesquisador que, com o auxílio de dois auxiliares, se encarregou de sua tabulação. Dando assim, o início da análise dos dados.

#### **4.6 Confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa**

Para o tratamento dos dados e conseqüentemente análise dos resultados, utilizou-se dos métodos de análise multivariada que permitiram ao pesquisador estabelecer conclusões. Esses métodos, baseados em estudos e inferências estatísticas, têm permitido avanços extraordinários na compreensão e análise dos dados, principalmente, dos dados psicológicos, sociológicos e outros referentes ao comportamento humano (HAIR et al., 1999).

De acordo, então, com as considerações acima, segue lista dos procedimentos utilizados:

O primeiro foi analisar a existência de algum dado que não possa ser considerado na análise.

O segundo foi verificar se a matriz de dados justifica a aplicação da análise fatorial. A confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa podem ser obtidas pelo teste de coeficiente alfa de *Cronbach*. Esse coeficiente pode variar de “0” até “1” e, quanto mais próximo de “1” ele for, mais confiável é o instrumento. Os testes KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e esfericidade de *Bartlett* também foram aplicados para verificar a possibilidade de utilizar a análise fatorial como técnica para tratamento dos dados.

O terceiro foi encontrar uma maneira de reunir informações contidas nas variáveis de pesquisa, em uma série menor de dimensões compostas de valores teóricos (fatores) novos, com perda mínima de informação.

O próximo foi desenhar a análise fatorial pelo cálculo de uma matriz de correlação minimizando o número de variáveis por fator e verificar se o tamanho da amostra é aceitável.

O quinto ocorreu após a especificação das variáveis e a preparação da matriz de correlação, então, realizou-se a análise fatorial que gerou diversos fatores utilizados para identificar o inter-relacionamento das variáveis.

O sexto utilizou um método para interpretar os fatores através de rotação, que significa girá-los na origem dos eixos de referências para alcançar determinada posição, ou seja, redistribui a variância dos primeiros com os últimos para obter um padrão de fatores mais simples e teoricamente mais significativos. O tipo de

variância total, método de rotação ortogonal com critério de aproximação - *Quartimax com normalização de Kaiser* - visando à maximização da soma das variâncias das cargas da matriz de fatores foi utilizado.

O sétimo foi a validação da escala.

A pretensão dessa pesquisa não é generalizar os resultados obtidos para um universo maior, já que não analisou todos gestores da Grande São Paulo. Embora modesta, seu levantamento e sua análise junto aos gestores acerca das competências individuais em um ambiente marcado pelas demandas dos diferentes mercados e indústrias globais, procuraram servir de subsídio para outras pesquisas.



## **5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

De posse dos dados obtidos pela aplicação dos questionários aos gestores, permitiu-se o desenvolvimento analítico do estudo, sendo este, delimitado na obtenção das informações relevantes à abordagem do problema em estudo. A ferramenta utilizada para análise estatística dos dados foi o pacote de Software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), mantendo a apresentação dos gráficos e tabelas nos seus formatos originais e na língua inglesa de acordo com o seu *formato* e jargão técnico da área.

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os resultados de uma amostra intencional de 205 respondentes e está dividido em 3 seções: na primeira, consta a análise descritiva da amostra; na segunda, uma análise de correlação para verificar se há relações entre as variáveis pesquisadas e assim obter novos fatores; na terceira e última, é apresentado o resultado da análise de discriminação de alguns grupos de respondentes.

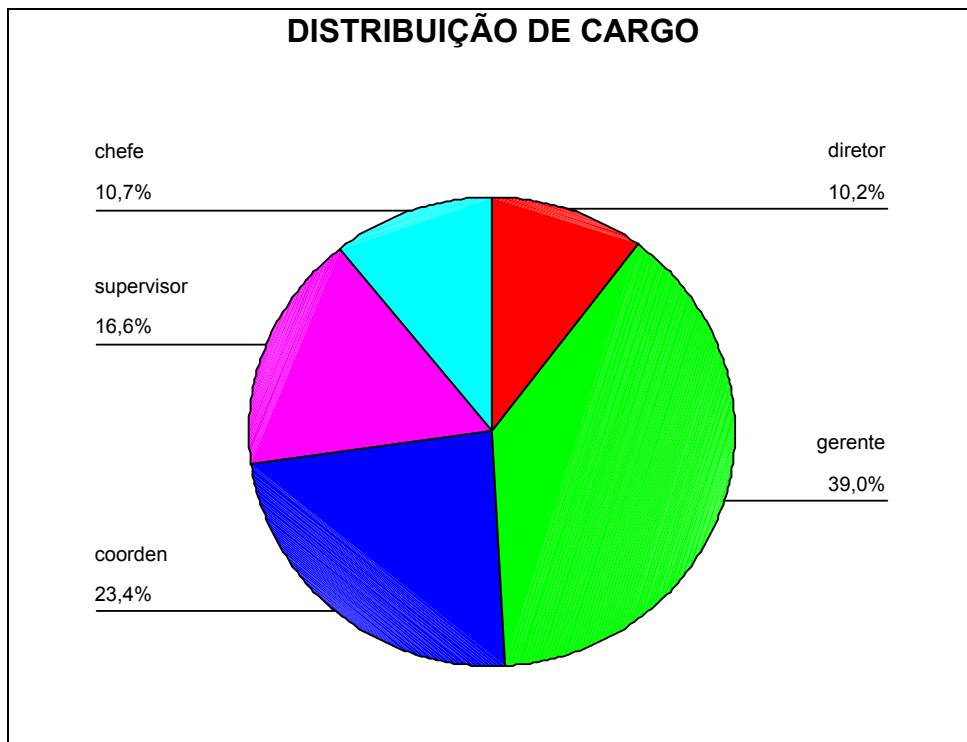
Dentre os 212 casos coletados pela aplicação do questionário, a falta de identificação de ocupantes de cargo de gestor e algumas assertivas não respondidas levaram a desconsideração de 7 respondentes, sendo aproveitados 205 que representam aproximadamente 96,7% do total. A tabulação dos dados foi realizada inicialmente na planilha eletrônica excel e ao final importada para o SPSS para análise, cujos resultados serão apresentados nas próximas seções.

### **5.1 Dados demográficos**

Embora havendo outras variáveis no questionário, relativos à cidade, atividade da empresa, número de funcionários e nome da empresa onde trabalha o

respondente, devido às faltas de preenchimento e por não se tratarem de foco principal do estudo, não constaram nas análises e resultados apresentados.

A distribuição demográfica é apresentada nos gráficos a seguir. A Figura 5 mostra a distribuição de cargo (função).

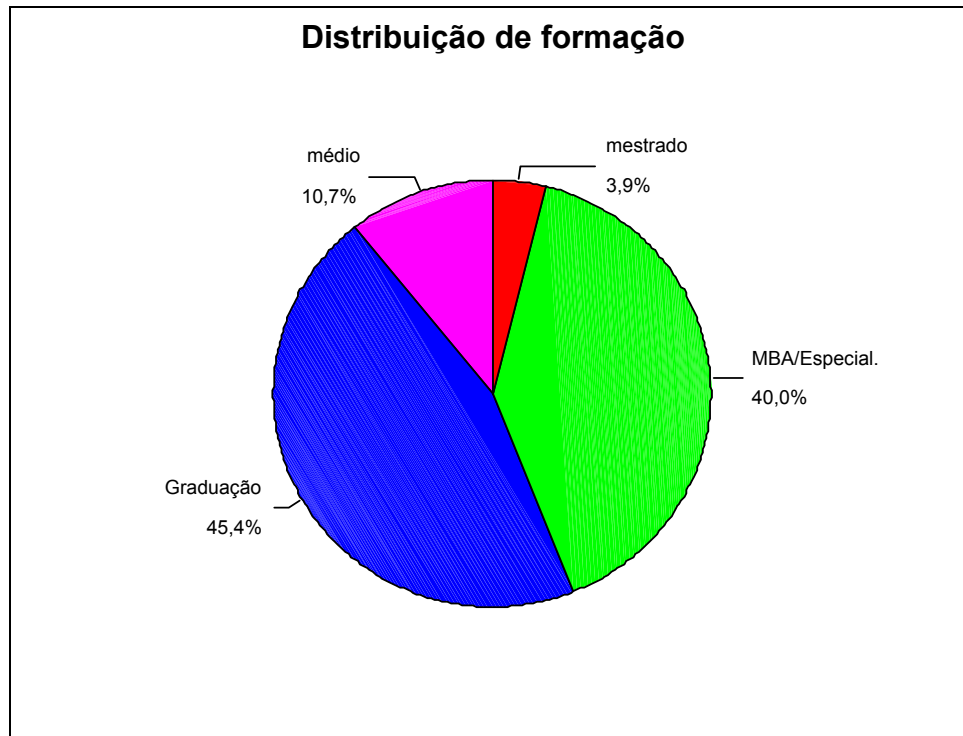


**Figura 5 – Distribuição de cargo**

Fonte: Pesquisa

A distribuição mostra uma concentração no cargo de gerente (39,0%), sendo que sua associação aos principais cargos de gestor de uma organização, diretor e coordenador perfaz aproximadamente (72,4%), demonstrando uma boa representatividade da amostra, composta por gestores de médio e alto nível hierárquico.

A Figura 6 indica a formação dos respondentes.



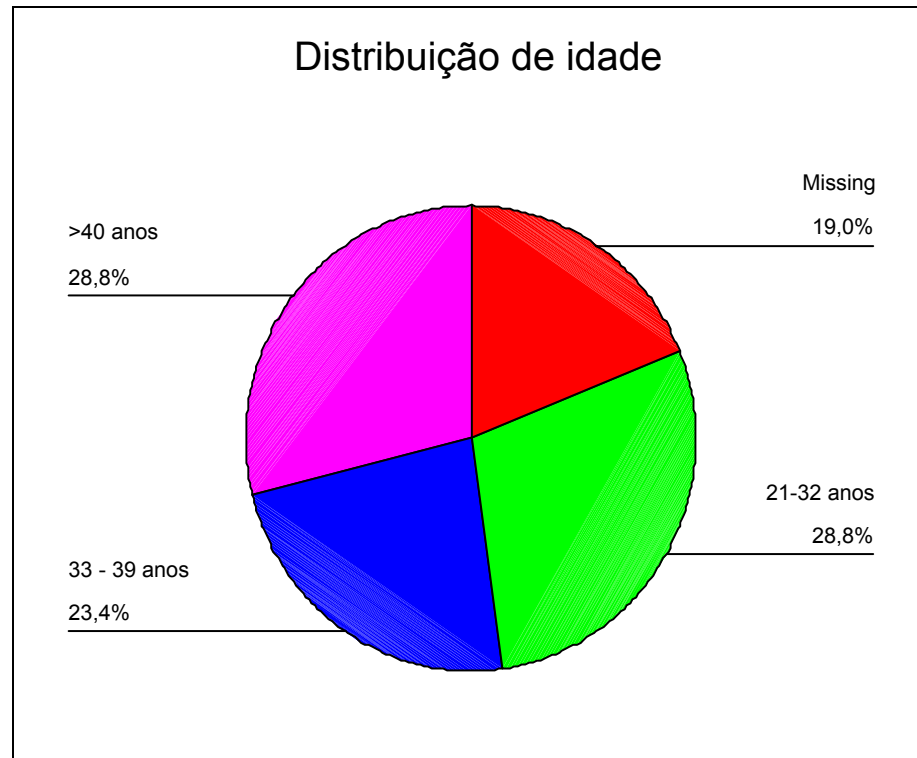
**Figura 6 – Distribuição de formação**

Fonte: Pesquisa

A distribuição mostra uma concentração na formação de graduados (45,4%), embora não haja uma diferença grande dos formados em MBA e especialização (40%). Contudo, há uma representação pequena na formação média dos respondentes (10,7%) e mestre (3,9%).

A concentração ocorre entre os graduados e MBA e especialização com (85,4%), demonstrando uma boa representatividade da amostra quanto a sua formação.

O gráfico disposto a seguir representado pela Figura 7 indica a idade segmentada em três grupos: 21 a 32; 23 a 39 e acima de 40.



**Figura 7 – Distribuição de idade**

Fonte: Pesquisa

Apesar de (19%) dos respondentes não terem preenchido esse campo, percebe-se tratar de um grupo jovem, pois (52,2%) estão abaixo dos 40 anos que representam (28,8%).

## 5.2 Análise descritiva dos dados

A estatística descritiva origina-se da organização, sumarização e descrição de variáveis numéricas contínuas, possibilitando assim, a construção de gráficos e tabelas para um melhor entendimento dos dados sob análise. Pelo uso de medidas de tendência central, tais como a média, mediana<sup>13</sup>, dispersão e desvio padrão.

<sup>13</sup> Usa-se um teste não paramétrico de significância, nesse caso a mediana, quando se trata de dados não paramétricos, ou seja, não podemos ter certeza que respeitam uma distribuição normal (LEVIN, 1987).

Com o uso desse método, foi possível identificar as concordâncias e discordâncias das assertivas, ver Tabela 5.1, e com isso compreender melhor o seu comportamento (MARTINS, 2002).

**Tabela 5.1 – Estatística descritiva das assertivas**

	Statistics					
	N		Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Criar equipe eficaz	204	1	7,00	0,74	4	7
Estimular a realização das atividades	203	2	7,00	1,02	1	7
Capacidade de decisão	202	3	7,00	0,87	2	7
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	204	1	7,00	1,05	1	7
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	204	1	7,00	1,04	1	7
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	205	0	7,00	0,96	2	7
Raciocínio estratégico	205	0	7,00	0,82	4	7
Realizar as tarefas com foco nos resultados	205	0	7,00	0,89	2	7
Assunção dos próprios erros	203	2	7,00	1,01	3	7
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	205	0	7,00	1,06	1	7
Uso da experiência adquirida	204	1	7,00	0,97	2	7
Autoconfiança	205	0	7,00	1,15	1	7
Capacidade de análise	205	0	7,00	0,71	4	7
Orientar a direção a ser seguida	203	2	7,00	1	1	7
Dar Impulso às mudanças	204	1	7,00	1,03	2	7
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	204	1	6,50	0,9	3	7
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	201	4	6,00	1,34	1	7
Delegar responsabilidade	205	0	6,00	1,02	2	7
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	205	0	6,00	1,72	1	7
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	203	2	6,00	1,13	1	7
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	205	0	6,00	1,08	2	7
Trabalhar os canais de influência formal e informal	204	1	6,00	1,22	2	7
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	203	2	6,00	1,11	2	7
Compreensão de conceitos	204	1	6,00	1,17	1	7
Ser persuasivo nas conversas pessoais	204	1	6,00	1,4	1	7
Ter controle nas discussões	204	1	6,00	1,31	1	7
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	205	0	6,00	1,45	1	7

(continua)

Statistics						
	N		Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	205	0	6,00	1,38	1	7
Buscar sempre novas oportunidades para agir	204	1	6,00	1,29	1	7
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	205	0	6,00	1,14	1	7
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	204	1	6,00	1,24	1	7
Criar tarefas para gerir o desempenho	204	1	5,50	1,36	1	9
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	202	3	5,00	1,33	1	7
Correr Riscos	205	0	5,00	1,5	1	7
Delegar autoridade	205	0	5,00	1,66	1	7

**(conclusão)**

Fonte: Pesquisa

A observação dos dados da Tabela 5.1 permite verificar que a grande maioria dos gestores concorda que as competências podem melhorar a eficácia organizacional, visto que as medianas das assertivas se concentram entre os valores seis e sete, representando uma percepção de concordância.

Dentre as competências, quinze obtiveram a maior mediana, em contra ponto, *delegar autoridade*, *correr riscos*, *alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades* e *criar tarefas para gerir o desempenho* foram as que obtiveram as menores medianas e um dos maiores desvios padrão. Pode-se atribuir aos escores menores, o fato de *delegar autoridade* e *correr riscos* potencializarem maior insegurança ao gestor; lembrando que o escore cinco (5) representa *concordo parcialmente* e não é consenso geral devido um alto desvio padrão.

A percepção dos respondentes quanto às competências na análise descritiva, estão assim distribuídas: um total de quinze (15) competências com mediana concordo totalmente, dezesseis (16) representando concordo e quatro (4) concordo parcialmente.

### 5.3 Análise fatorial

Para a identificação de relações entre as variáveis e uma melhor compreensão dos fatos, é indicado o uso de técnica estatística capaz de sintetizar os dados das variáveis (assertivas) em conjuntos menores de informações. A utilização da técnica estatística multivariada denominada análise fatorial é recomendada nesses casos, pois reduz as variáveis em conjuntos menores chamados fatores, o que facilita a identificação de padrões ou características subjacentes (HAIR et al., 2005).

Também Cooper e Schindler (2003) justificam seu uso, pelo fato da análise fatorial permitir a redução dos dados, possibilitar ao pesquisador um volume administrável de dados, buscar padrões e relações e, por fim, facilitar o desenvolvimento de relatórios para chegar a determinadas conclusões.

Para o uso dessa técnica é preciso verificar sua adequação. Para isso, foram realizados os testes *Kolmogorov-Smirnov* para verificar a aderência dos dados à distribuição normal, *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)* para saber se as correlações parciais entre as variáveis são pequenas e o de esfericidade de *Bartlett* para saber se a matriz de correlação é também a de identidade, o que implica não ser adequado o uso da análise fatorial.

#### 5.3.1 Teste de *Kolmogorov-Smirnov*

Trata-se de um teste de hipóteses que permite verificar a normalidade das variáveis. Sendo uma das hipóteses,  $H_0$  – a distribuição é normal e  $H_1$  – a distribuição não é normal. Para um nível de confiança de 95%, uma variável com nível de significância acima do limite de 0,05 (5%) apresenta distribuição normal. A

Tabela 5.2 apresenta o resultado do teste de *Kolmogorov-Smirnov* das 35 variáveis desse estudo.

**Tabela 5.2 – Resultado do teste K-S (*Kolmogorov-Smirnov*)**

<b>ASSERTIVAS</b>	<b>N</b>	<b>Kolmogorov -Smirnov Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	201	3,070	,000
Criar equipe eficaz	204	6,058	,000
Estimular a realização das atividades	203	4,226	,000
Delegar responsabilidade	205	3,942	,000
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	205	3,830	,000
Capacidade de decisão	202	5,608	,000
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	204	4,282	,000
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	202	2,669	,000
Criar tarefas para gerir o desempenho	204	2,961	,000
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	204	5,246	,000
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	205	4,675	,000
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	203	3,813	,000
Correr Riscos	205	2,675	,000
Delegar autoridade	205	2,734	,000
Raciocínio estratégico	204	6,706	,000
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	205	3,549	,000
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	204	4,166	,000
Realizar as tarefas com foco nos resultados	205	4,842	,000
Trabalhar os canais de influência formal e informal	204	3,368	,000
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	203	3,658	,000
Compreensão de conceitos	204	3,562	,000
Ser persuasivo nas conversas pessoais	204	3,031	,000
Assunção dos próprios erros	203	4,397	,000
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	205	4,296	,000
Uso da experiência adquirida	204	4,440	,000
Ter controle nas discussões	204	3,286	,000
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	205	2,725	,000
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	205	3,279	,000
Buscar sempre novas oportunidades para agir	204	3,746	,000
Autoconfiança	205	4,562	,000
Capacidade de análise	205	5,002	,000
Orientar a direção a ser seguida	203	4,015	,000
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	205	3,887	,000
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	204	3,122	,000
Dar Impulso às mudanças	204	4,155	,000

Fonte: Pesquisa



Os resultados apresentados na Tabela 5.2 mostram que as variáveis apresentam correlações parciais pequenas e não aderem à distribuição normal e, portanto, pode-se rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) e aceitar  $H_1$ , ou seja, a distribuição não é normal. Essa conclusão está evidenciada nos níveis de significância menores que 0,05 (5%), quarta coluna, apresentada pelas variáveis.

Essa conclusão, apesar de positiva, não permite saber se a análise fatorial pode ser utilizada para o estudo. Na próxima seção, será analisado o grau de correlação parcial entre as variáveis.

### 5.3.2 Teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*)

O teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) também permite, pela comparação de correlações simples com parciais das variáveis, saber se a análise fatorial é adequada para o tratamento dos dados.

O resultado varia entre zero e um. Um valor alto, entre 0,5 e 1,0 apresenta correlação parcial suficiente entre as variáveis e indica que a amostra é adequada ao uso da análise fatorial (MALHOTRA, 2002). A Tabela 5.3 mostra o resultado do teste KMO para as variáveis do estudo.

**Tabela 5.3 – Resultado do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*)**

<b>KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,842

Fonte: Pesquisa

O valor de 0,842 mostra que as correlações entre as variáveis são suficientes, indica o uso da análise fatorial e a possibilidade de apresentar bons resultados. Resta ainda, para confirmar de forma definitiva o uso da análise fatorial, verificar se na matriz de correlação existem relações suficientes para um bom ajustamento dos fatores. Para essa confirmação, foi utilizado o teste de esfericidade de *Bartlett* mostrado na próxima seção.

### 5.3.3 Teste de esfericidade de *Bartlett*

O teste de esfericidade de *Bartlett* testa a seguinte hipótese nula  $H_0$  – a matriz de correlação entre as variáveis é a matriz identidade. Se  $H_0$  for aceita, conclui-se que não existe correlação entre as variáveis, pois a diagonal principal da matriz que mede a correlação entre uma variável e ela mesma é sempre igual a *um* e isso demonstra não haver nenhuma relação.

Um resultado menor que 0,05 (5%) na significância do teste assegura que não existe probabilidade de erro em rejeitar a hipótese nula, logo, deve-se rejeitá-la. Caso isso ocorra, fica demonstrado que a matriz de correlação entre as variáveis não é a matriz identidade e que existe correlações suficientes entre as variáveis, viabilizando, assim, a análise fatorial. A Tabela 5.4 mostra os resultados do teste de *Bartlett*.

**Tabela 5.4 – Resultado do teste de esfericidade de *Bartlett***

<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2351,164
	df	595
	Sig.	,000

Fonte: Pesquisa

O valor de significância menor que 0,0001 indica haver probabilidade muito pequena de erro em não rejeitar a hipótese nula. Deve-se, então, rejeitá-la. Sendo assim, conclui-se que a matriz de correlação não é a de identidade e há correlação suficiente entre as variáveis, logo, existe grande probabilidade de um bom ajustamento à análise fatorial.

Dessa forma, após os testes *Kolmogorov-Smirnov*, KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e esfericidade de *Bartlett* que validaram a utilização da análise fatorial como técnica para tratamento dos dados, proceder-se-á a análise fatorial realizando os processos de extração, rotação, interpretação, nomeação e análise dos fatores.

#### **5.3.4 Geração e análise da matriz fatorial de componentes principais**

Sendo o desejo do pesquisador reduzir o número de variáveis originais em um grupo menor de variáveis compostas e, considerando as variâncias únicas e de erro insignificantes em relação à variância total, decidiu-se, baseado em HAIR et al. (2005), pela utilização da análise fatorial de componentes principais (ACP). Esse tipo de abordagem para análise fatorial é a mais utilizada em pesquisas de administração, pois seus fatores iniciais decorrentes da análise são constituídos na grande maioria da variância comum e de uma pequena porção da variância única e de erro, além do que, suas soluções tendem a ser mais estáveis (HAIR et al., 2005).

O resultado da análise de componentes principais produziu fatores independentes sem correlacionamento, o que dificulta a interpretação dos fatores e suas variáveis. Para resolver o problema, facilitar a interpretação e obter um melhor ajuste da matriz foi realizada uma rotação dos fatores apresentada na Tabela 5.5. O método que apresentou melhor ajuste para a solução foi a rotação ortogonal, pelos procedimentos Varimax e Equamax as soluções não foram satisfatórias, sendo o procedimento *Quartimax com normalização de Kaiser* o que apresentou a melhor

correlação entre as variáveis. A escolha desse método é justificada pela rotação dos fatores ser independentes uns dos outros e a correlação entre eles ser zero (HAIR et al., 2005).

**Tabela 5.5 – Matriz de fatores com rotação**

Rotated Component Matrix	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>ASSERTIVAS</b>											
Buscar sempre novas oportunidades para agir	,702										
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	,661										
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	,608										
Trabalhar os canais de influência formal e informal	,554										
Criar equipe eficaz		,823									
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização		,619									
Estimular a realização das atividades		,579									
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista		,571									
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento			,666								
Ter controle nas discussões			,656								
Uso da experiência adquirida			,639								
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente			,540								
Autoconfiança			,508								
Raciocínio estratégico					-,888						
Capacidade de análise					,819						
Interação com o moral e o ambiente de trabalho					,503						
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas											
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado						,670					
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas						,573					
Ser persuasivo nas conversas pessoais						,570					
Criar tarefas para gerir o desempenho						,546					
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades						,464					
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados						,408					
Compreensão de conceitos							,723				
Assunção dos próprios erros							,520				
Capacidade de decisão								,740			
Dar Impulso às mudanças								,492			
Correr Riscos									,671		
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo									,640		
Realizar as tarefas com foco nos resultados										,749	
Orientar a direção a ser seguida										,423	
Delegar responsabilidade											,711
Delegar autoridade											,570
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado											,664
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito											,422

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

Fonte: Pesquisa

As cargas de fator<sup>14</sup> obtidas da rotação da matriz mostram onze (11) fatores que supostamente explicam as correlações entre o conjunto de variáveis, esses por sua vez podem expressar as percepções subjacentes dos gestores frente às competências. Resta então, verificar a significância e a consistência interna dos fatores que são apresentadas a seguir.

### 5.3.4.1 Análise da variância total

Para saber se esses fatores são significativos, verifica-se a raiz latente<sup>15</sup> (autovalor) de cada um e a variância total da solução fatorial. Na Tabela 5.6 são apresentados respectivamente os fatores, autovalores, variância total e acumulada.

**Tabela 5.6 – Explicação da variância total**

Total Variance Explained			
Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,710	19,172	19,172
2	2,565	7,327	26,500
3	2,114	6,039	32,538
4	1,796	5,131	37,669
5	1,682	4,805	42,474
6	1,603	4,580	47,054
7	1,317	3,763	50,817
8	1,258	3,595	54,412
9	1,194	3,412	57,824
10	1,129	3,225	61,049
11	1,055	3,015	64,064

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Pesquisa

<sup>14</sup> As cargas de fator são as correlações entre cada uma das variáveis originais e os fatores recém extraídos. Cada carga de fator é uma medida da importância relativa de uma determinada variável na representação daquele fator. (HAIR et al., 2005, p. 396)

<sup>15</sup> A raiz latente é a medida da quantidade de variância que um determinado fator representa. [...] Fatores com raiz latente igual a um ou mais são retidos. Fatores com raiz latente menor do que um são considerados insignificantes e não são retidos. (HAIR et al., 2005, p. 394)

Os fatores obtidos são considerados bons, pois explicam 64,064% da variância total dos dados, ou seja, da variabilidade nas 35 variáveis originais estando suas raízes latentes acima de 1,0. Esse percentual é suficiente, pois uma análise fatorial pode ser interrompida quando sua solução explicar pelo menos 60% da variância total (HAIR et al., 2005). Dentre os fatores, o de número 1 é o mais importante, pois corresponde a 19,172% da variância dos dados da amostra, um quarto de toda a variância explicada pelos onze (11) fatores.

Gerada a matriz de fatores rotacionada e verificada a significância dos fatores, realizou-se o teste de consistência interna dos fatores mostrada na próxima seção.

#### **5.3.4.2 Teste de consistência interna dos fatores**

A consistência interna dos fatores serve para verificar se as respostas dos respondentes são diferentes pelo fato de terem percepções diferentes sobre as competências, o que se espera, ou se possuem algumas tendências (viés), ou entendimento equivocado do instrumento de pesquisa.

O coeficiente alfa de *Cronbach* foi utilizado para verificar essa consistência. Trata-se de um teste estatístico de confiança que mede a correlação existente entre cada variável do instrumento de pesquisa e as variáveis restantes. Se as correlações são altas, o coeficiente também será e indicará uma boa consistência interna do instrumento. O resultado do teste pode variar entre 0 e 1, sendo na maioria dos casos, para pesquisas exploratórias ou sociais, esperado um valor próximo de 0,6; indicando uma adequada consistência interna (HAIR et al., 2005).

A Tabela 5.7 apresenta o resultado do teste de consistência interna dos fatores obtidos pelo coeficiente alfa de *Cronbach*.

**Tabela 5.7 – Resultado do teste de consistência interna dos fatores<sup>16</sup>**

<b>FATOR (Component)</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>	<b>% of <i>Variance</i><sup>17</sup></b>
<b>1</b>	<b>0,7291</b>	<b>19,172</b>
<b>2</b>	<b>0,6337</b>	<b>7,327</b>
<b>3</b>	<b>0,7630</b>	<b>6,039</b>
<b>4</b>	<b>0,5602</b>	<b>5,131</b>
<b>5</b>	<b>0,6482</b>	<b>4,805</b>
6	0,5331	4,580
7	0,3689	3,763
8	0,4717	3,595
9	0,4042	3,412
10	0,3165	3,225
11	0,2811	3,015

Fonte: Pesquisa

O coeficiente alfa de *Cronbach* para os fatores 1, 2, 3, 4 e 5 possui consistência interna adequada, lembrando que os três primeiros são os responsáveis pelas maiores variâncias. Portanto, os mais significativos. Os demais possuem baixa consistência, contudo, suas variâncias também são pequenas.

Sendo assim, de acordo com o resultado dos coeficientes alfas, pode-se concluir que os fatores obtidos da análise fatorial dos dados são suficientes, dispensando, assim, qualquer ajuste.

Finalizada a geração dos fatores, na próxima seção serão apresentadas à análise subjetiva, interpretação e nomeação dos fatores.

<sup>16</sup> As informações detalhadas do teste coeficiente alfa de *Cronbach* podem ser encontradas no apêndice.

<sup>17</sup> % of variance provem da Tabela 5.6 – explicação da variância total.

### 5.3.5 Interpretação e nomeação dos fatores

A interpretação dos fatores (matriz de fator) consiste em examinar “as correlações entre cada uma das variáveis originais e os fatores recém extraídos”. (HAIR et al. 2005, p. 396)

As correlações são medidas pela carga do fator que indica o grau de importância relativa de uma determinada variável na representação daquele fator, ou seja, determina se a variável é significativa para interpretar e conceituar o fator. Quanto maior a carga, maior o grau de importância, sendo a orientação mais comumente utilizada:  $\geq 0,3$  aceitável;  $\geq 0,5$  moderadamente importante;  $\geq 0,7$  muito importante (HAIR et al., 2005).

Esse procedimento procura estabelecer um nome para o fator que represente um significado subjacente da percepção dos gestores acerca das competências capazes de melhorar a eficácia organizacional.

O primeiro fator, embora já destacado, é o fator mais importante, pois responde por cerca de 19,172% da variância dos dados, sendo caracterizado pela competência *iniciar e influenciar busca de novas oportunidades*. Refere-se à busca de novas oportunidades, capacidade para antever reações de outras pessoas, avaliar situações novas e trabalhar os canais de influência. Sendo a variável *buscar sempre novas oportunidades para agir* a que possui maior carga fatorial (0,712).

Embora sendo à busca de oportunidade o destaque, pode-se atribuir o agrupamento de duas variáveis relacionadas a pessoas e equipes com moderada importância, *capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer e trabalhar os canais de influência formal e informal*, a percepção dos



gestores em associar a capacidade de antever e influenciar as pessoas como condição de sucesso nas novas oportunidades.

O segundo fator contribui com cerca de 7,327% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *desenvolver pessoas e equipes*. Refere-se a *criar equipe eficaz*, variável com maior carga (0,823) e percentual superior em relação às demais variáveis, habilidade interpessoal relacionada à dinâmica pessoal e política das pessoas, inclusive aceitando seus pontos de vista e, por último, estímulo para a realização das atividades.

O terceiro fator caracteriza-se pela autoconfiança, contribui com cerca de 6,039% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *confiança em conhecer a direção a ser seguida e na tomada de decisão*. Refere-se a agir de forma decisiva sem deixar de influenciar-se, ter controle em discussão, usar experiência e tomar decisão. A variável *autoconfiança*, embora com moderada influência agrupou-se nesse fator, pode-se explicar sua presença a percepção do gestor em associar a necessidade de possuir confiança no momento de dar a direção e tomar decisão. A variável *agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento* é a mais representativa do fator com carga (0,666).

O quarto fator contribui com cerca de 5,131% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *pensamento analítico*. A variável *capacidade de análise* apresenta representatividade na ordem de muito importante, com carga de (0,819). A variável *raciocínio estratégico* agrupa-se nesse fator também com muita representatividade, carga de (- 0,888). Atribui-se a carga negativa, a percepção de que o raciocínio estratégico é contrário à capacidade analítica e não sendo capaz de melhorar a eficácia organizacional. Isso se deve ao provável desconhecimento de um pensamento estratégico ou dificuldade de entender esse conceito muito utilizado através de diferentes abordagens atualmente. A variável *interação com o moral e ambiente do trabalho* agrupou-se nesse fator com moderada representatividade (0,503). Explica sua presença a associação do gestor

em perceber que a capacidade de fazer análise das situações e estabelecer objetivos é desempenhada com eficácia quando integrada às pessoas e ao ambiente interno da organização.

O quinto fator contribui com cerca de 4,805% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *ter confiança e influência em relação à equipe para aprimorar as tarefas e gerir as diversidades*. Esse fator agrupou o maior número de variáveis, seis no total, com moderada representatividade. Na perspectiva do indivíduo, refere-se a ter segurança, ser persuasivo e saber relacionar-se com uma equipe eficaz, contrapondo, com as atividades, busca de melhorias e criar tarefas para gerir melhor o desempenho. A variável *segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado* é a mais representativa do fator e apresenta carga de (0,670).

O sexto fator contribui com cerca de 4,580% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *habilidade conceitual*. Refere-se à *compreensão de conceitos*, variável mais representativa com carga (0,723). Justifica-se a presença da variável *assunção dos próprios erros* nesse fator, a percepção do gestor em relacionar o crescimento do conhecimento conceitual quando se reconhece e assume os próprios erros.

O sétimo fator contribui com cerca de 3,763% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *capacidade de decidir* que estabelece a direção a ser seguida. Essa é a variável mais representativa com carga (0,740). Atribui-se a presença da variável *dar impulso às mudanças* com aceitável representatividade nesse fator, a percepção do gestor em associar as mudanças com as decisões, dimensões cada vez mais comuns na gestão contemporânea. Cabe ressaltar a diferença do conceito direção desse fator com o de número três, pois esse associa-se à tomada de decisão, ou seja, autoconfiança na decisão de uma situação ou problema.

O oitavo fator contribui com cerca de 3,595% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *assumir risco e defrontar novas situações*. Representado por duas variáveis *correr riscos* e *vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo* com semelhante representatividade. Refere-se à capacidade do gestor em buscar novas oportunidades assumindo os riscos, se necessário.

O nono fator contribui com cerca de 3,412% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *orientado a resultados*. Sendo a variável *realizar as tarefas com foco nos resultados* considerada muito importante no fator, com carga de representatividade (0,749). O agrupamento da variável *orientar a direção a ser seguida* pode ser explicado pela percepção dos gestores em entender que essa orientação esteja associada a resultados positivos.

O décimo fator contribui com cerca de 3,225% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *delegar responsabilidade e autoridade*. Sendo a variável *delegar responsabilidade* considerada muito importante no fator com carga de representatividade (0,749) e delegar autoridade com importância moderada, apresentando carga (0,570).

O décimo primeiro fator contribui com cerca de 3,015% da variância total dos dados, sendo caracterizado pela competência *desenvolvimento pessoal e relacionamento*. Caracteriza-se pela percepção do gestor em pensar que os erros e o relacionamento com confiança e respeito no ambiente interno e externo são oportunidades de crescimento e aprendizado capazes de melhorar a eficácia organizacional.

Um resumo das competências percebidas pelos gestores é apresentado no Quadro 12.

<b>FATOR</b>	<b>Competências</b>	<b>Palavra chave</b>
1	Iniciar e influenciar busca de novas oportunidades	<b>Iniciativa</b>
2	Desenvolver pessoas e equipes	<b>Desenvolver equipe</b>
3	Confiança em conhecer a direção a ser seguida e na tomada de decisão	<b>Autoconfiança</b>
4	Pensamento analítico	<b>Análise</b>
5	Ter confiança e influência em relação à equipe para aprimorar as tarefas e gerir as diversidades	<b>Trabalho em equipe</b>
6	Habilidade conceitual	<b>Conceitualização</b>
7	Capacidade de decidir	<b>Direção e decisão</b>
8	Assumir risco e defrontar novas situações	<b>Assumir risco e mudança</b>
9	Orientado a resultados	<b>Resultados</b>
10	Delegar responsabilidade e autoridade	<b>Delegar</b>
11	Desenvolvimento pessoal e relacionamento	<b>Crescimento</b>

#### **Quadro 12 – Competências percebidas pelos gestores**

Fonte: Pesquisa

O Quadro 12 mostra os fatores originados da análise fatorial nomeados pelo pesquisador. Com a intenção de associar uma palavra de impacto para as competências, foi incluída uma coluna designada de palavra chave.

Nomeados e interpretados os fatores, pode-se conhecer as competências, na percepção dos gestores, mais relevantes e capazes de melhorar a eficácia organizacional. Através da análise de discriminação, verifica-se então, se existem diferenças de percepção dos gestores em relação às competências em função da idade, cargo e formação. A próxima seção apresenta os resultados dessas análises.

#### **5.4 Análise de discriminação**

A análise de discriminação é um teste não-paramétrico utilizado em dados oriundos da área de ciências sociais, é um procedimento estatístico usado para verificar se a probabilidade de amostras independentes pertencem a uma mesma população (MARTINS, 2002). Procura identificar e explicar a diferença entre grupos

da amostra, variável não métrica, a partir de um conjunto de variáveis independentes métricas (HAIR et al., 2005).

O teste adotado foi o *Kruskal-Wallis*. Trata-se de teste útil para decidir se amostras independentes provêm de populações com médias iguais (MARTINS, 2002).

Nesse teste os escores são apresentados independentes dos seus grupos. Nesse estudo<sup>18</sup>, os resultados são mostrados em uma coluna de título N, identificando a distribuição dos respondentes nos grupos e em outra, *meam rank*, apresentando a média para cada grupo. Se a média dos grupos não difere, eles são similares. Para os resultados do teste de significância, esse assegura que valores acima de 0,05 indicam grupos semelhantes (MARTINS, 2002; SPSS, 1999).

Nas próximas seções apresentaremos os resultados do teste *Kruskal-Wallis* aplicados nos grupos idade, cargo e formação.

#### **5.4.1 Análise de discriminação por idade**

Em relação aos grupos de idade dos respondentes, considerando as hipóteses: H0 – as médias dos grupos são semelhantes e H1 – há pelo menos um par diferente. Pode-se verificar pela Tabela 5.8 a análise dos grupos idade.

---

<sup>18</sup> Os dados são apresentados, de acordo com o formato gerado pelo SPSS.

**Tabela 5.8 – Resultado por Idade do teste *Kruskal-Wallis* - teste de significância**

Test Statistics - Grouping Variable: NTILES of idade			
Dependent Variables	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	1,664	2	,435
Criar equipe eficaz	,885	2	,643
Estimular a realização das atividades	,642	2	,725
Delegar responsabilidade	2,300	2	,317
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	,450	2	,798
Capacidade de decisão	,356	2	,837
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	2,086	2	,352
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	2,421	2	,298
Criar tarefas para gerir o desempenho	3,122	2	,210
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	3,594	2	,166
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	1,877	2	,391
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	,412	2	,814
Correr Riscos	,434	2	,805
Delegar autoridade	,938	2	,626
Raciocínio estratégico	1,799	2	,407
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	,349	2	,840
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	1,342	2	,511
Realizar as tarefas com foco nos resultados	,345	2	,841
Trabalhar os canais de influência formal e informal	,149	2	,928
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	6,862	2	<b>,032</b>
Compreensão de conceitos	1,450	2	,484
Ser persuasivo nas conversas pessoais	,547	2	,761
Assunção dos próprios erros	,957	2	,620
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	,924	2	,630
Uso da experiência adquirida	,123	2	,940
Ter controle nas discussões	3,830	2	,147
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	2,898	2	,235
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	1,352	2	,509
Buscar sempre novas oportunidades para agir	1,435	2	,488
Autoconfiança	1,013	2	,603
Capacidade de análise	,109	2	,947
Orientar a direção a ser seguida	1,050	2	,592
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	,075	2	,963
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	,380	2	,827
Dar Impulso às mudanças	1,820	2	,402

Fonte: Pesquisa

Observando a Tabela 5.8, vemos que o valor de significância para as competências do grupo idade (21-32, 33-39 e acima de 40 anos) não apresentam diferenças significativas, podendo até considerá-las semelhantes. Todavia, não há semelhanças no grupo idade para a competência *habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas*, pois o valor de significância (0,032) dessa competência está abaixo de 0,05. Portanto, estatisticamente, para a análise de discriminação por idade, rejeita-se H0, concluindo, com risco de 5%, que há diferença entre as médias dos grupos.

Para detalhar a análise de cada grupo, a Tabela 5.9 mostra a distribuição dos respondentes e a média de cada um deles, destacando as competências em que as médias dos grupos não são semelhantes.

**Tabela 5.9 – Resultado por Idade do teste *Kruskal-Wallis* - postos**

Competências	NTILES of idade	N	Mean Rank
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	21-32 anos	58	87,20
	33 - 39 anos	47	82,46
	>40 anos	58	76,43
	Total	163	
Criar equipe eficaz	21-32 anos	59	84,17
	33 - 39 anos	48	78,71
	>40 anos	58	85,36
	Total	165	
Estimular a realização das atividades	21-32 anos	59	79,34
	33 - 39 anos	48	85,04
	>40 anos	58	85,03
	Total	165	
Delegar responsabilidade	21-32 anos	59	79,84
	33 - 39 anos	48	91,77
	>40 anos	59	80,43
	Total	166	
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	21-32 anos	59	80,42
	33 - 39 anos	48	84,59
	>40 anos	59	85,69
	Total	166	
Capacidade de decisão	21-32 anos	57	83,54
	33 - 39 anos	48	83,15
	>40 anos	58	79,54
	Total	163	
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	21-32 anos	59	81,70
	33 - 39 anos	48	78,06
	>40 anos	59	89,72
	Total	166	
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	21-32 anos	58	88,06
	33 - 39 anos	47	74,04
	>40 anos	58	82,39
	Total	163	
Criar tarefas para gerir o desempenho	21-32 anos	59	89,58
	33 - 39 anos	47	73,74
	>40 anos	59	83,79
	Total	165	
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	21-32 anos	59	86,25
	33 - 39 anos	48	74,30
	>40 anos	59	88,24
	Total	166	

(continua)

<b>Competências</b>	<b>NTILES of idade</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	21-32 anos	59	81,17
	33 - 39 anos	48	78,96
	>40 anos	59	89,53
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	21-32 anos	59	82,74
	33 - 39 anos	48	80,96
	>40 anos	59	86,33
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Correr Riscos	21-32 anos	59	85,43
	33 - 39 anos	48	85,09
	>40 anos	59	80,27
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Delegar autoridade	21-32 anos	59	83,64
	33 - 39 anos	48	78,55
	>40 anos	59	87,38
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Raciocínio estratégico	21-32 anos	58	86,91
	33 - 39 anos	48	76,16
	>40 anos	59	84,73
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	21-32 anos	59	80,94
	33 - 39 anos	48	86,04
	>40 anos	59	83,99
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	21-32 anos	59	77,73
	33 - 39 anos	47	85,41
	>40 anos	59	86,35
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Realizar as tarefas com foco nos resultados	21-32 anos	59	81,02
	33 - 39 anos	48	85,71
	>40 anos	59	84,19
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Trabalhar os canais de influência formal e informal	21-32 anos	58	82,76
	33 - 39 anos	48	85,02
	>40 anos	59	81,59
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
<b>Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas</b>	<b>21-32 anos</b>	<b>59</b>	<b>77,99</b>
	<b>33 - 39 anos</b>	<b>47</b>	<b>74,22</b>
	<b>&gt;40 anos</b>	<b>59</b>	<b>95,00</b>
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Compreensão de conceitos	21-32 anos	59	77,84
	33 - 39 anos	48	85,56
	>40 anos	59	87,48
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Ser persuasivo nas conversas pessoais	21-32 anos	59	86,58
	33 - 39 anos	48	81,06
	>40 anos	58	80,96
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Assunção dos próprios erros	21-32 anos	58	79,47
	33 - 39 anos	48	87,72
	>40 anos	59	82,64
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	21-32 anos	59	79,13
	33 - 39 anos	48	85,57
	>40 anos	59	86,19
	<b>Total</b>	<b>166</b>	
Uso da experiência adquirida	21-32 anos	58	81,72
	33 - 39 anos	48	82,71
	>40 anos	59	84,50
	<b>Total</b>	<b>165</b>	
Ter controle nas discussões	21-32 anos	59	76,25
	33 - 39 anos	47	93,37
	>40 anos	59	81,48
	<b>Total</b>	<b>165</b>	

(continuação)



Competências	NTILES of idade	N	Mean Rank
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	21-32 anos	59	78,36
	33 - 39 anos	48	93,02
	>40 anos	59	80,89
	Total	166	
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	21-32 anos	59	78,78
	33 - 39 anos	48	82,95
	>40 anos	59	88,67
	Total	166	
Buscar sempre novas oportunidades para agir	21-32 anos	59	78,05
	33 - 39 anos	48	87,92
	>40 anos	59	85,36
	Total	166	
Autoconfiança	21-32 anos	59	86,54
	33 - 39 anos	48	78,44
	>40 anos	59	84,58
	Total	166	
Capacidade de análise	21-32 anos	59	84,96
	33 - 39 anos	48	82,92
	>40 anos	59	82,52
	Total	166	
Orientar a direção a ser seguida	21-32 anos	58	87,56
	33 - 39 anos	48	79,53
	>40 anos	59	81,34
	Total	165	
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	21-32 anos	59	83,16
	33 - 39 anos	48	82,42
	>40 anos	59	84,72
	Total	166	
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	21-32 anos	59	85,34
	33 - 39 anos	47	83,55
	>40 anos	59	80,22
	Total	165	
Dar Impulso às mudanças	21-32 anos	59	85,76
	33 - 39 anos	47	75,78
	>40 anos	59	85,99
	Total	165	

**(conclusão)**

Fonte: Pesquisa

Observando na Tabela 5.9, a competência *habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas* para qual o grupo não se mostrou semelhante, verifica-se um alto escore para a idade acima dos 40 anos. Atribui-se a isso a percepção desses gestores, mais experientes, em responder rapidamente as demandas cada vez mais freqüentes dos negócios.

#### 5.4.2 Análise de discriminação por cargo

Os grupos de cargos apresentaram também, bastantes semelhanças, três competências apresentaram um grau de significância menor que 0.05, portanto,

deve-se, então, rejeitar a hipótese H0 – as médias dos grupos são semelhantes. Conclui-se, com risco de 5%, que há diferença entre as médias dos grupos. A Tabela 5.10 mostra os resultados do teste de significância para os grupos cargos.

**Tabela 5.10 - Resultado por cargo do teste *Kruskal-Wallis* - teste de significância**

Test Statistics - Grouping Variable: Cargo			
Dependent Variables	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	4,888	4	,299
Criar equipe eficaz	13,423	4	<b>,009</b>
Estimular a realização das atividades	8,235	4	,083
Delegar responsabilidade	3,833	4	,429
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	9,361	4	,053
Capacidade de decisão	5,422	4	,247
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	6,504	4	,165
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	3,248	4	,517
Criar tarefas para gerir o desempenho	1,420	4	,841
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	5,312	4	,257
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	12,239	4	<b>,016</b>
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	3,877	4	,423
Correr Riscos	8,612	4	,072
Delegar autoridade	12,714	4	<b>,013</b>
Raciocínio estratégico	3,101	4	,541
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	4,262	4	,372
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	1,247	4	,870
Realizar as tarefas com foco nos resultados	2,654	4	,617
Trabalhar os canais de influência formal e informal	1,068	4	,899
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	2,880	4	,578
Compreensão de conceitos	2,796	4	,592
Ser persuasivo nas conversas pessoais	2,282	4	,684
Assunção dos próprios erros	4,748	4	,314
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	3,559	4	,469
Uso da experiência adquirida	2,708	4	,608
Ter controle nas discussões	4,237	4	,375
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	6,107	4	,191
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	6,554	4	,161
Buscar sempre novas oportunidades para agir	,631	4	,960
Autoconfiança	4,261	4	,372
Capacidade de análise	1,205	4	,877
Orientar a direção a ser seguida	3,986	4	,408
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	4,165	4	,384
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	1,892	4	,756
Dar Impulso às mudanças	3,675	4	,452

Fonte: Pesquisa

Observando a Tabela 5.10, pode-se comprovar que as significâncias dos grupos de cargo não são semelhantes para as competências: *criar equipe eficaz*; *compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas*; e *delegar autoridade*. A Tabela 5.11 mostra a distribuição detalhada dos respondentes e a média de cada uma das competências por cargo.

**Tabela 5.11 – Resultado por cargo do teste *Kruskal-Wallis* - postos**

<b>Competências</b>	<b>função</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	diretor	21	91,33
	gerente	78	99,89
	coorden	47	92,43
	supervisor	33	116,86
	chefe	22	108,68
	Total	201	
<b>Criar equipe eficaz</b>	<b>diretor</b>	<b>21</b>	<b>118,88</b>
	<b>gerente</b>	<b>80</b>	<b>110,02</b>
	<b>coorden</b>	<b>48</b>	<b>82,71</b>
	<b>supervisor</b>	<b>33</b>	<b>98,47</b>
	<b>chefe</b>	<b>22</b>	<b>108,75</b>
	<b>Total</b>	<b>204</b>	
Estimular a realização das atividades	diretor	21	101,69
	gerente	80	110,93
	coorden	47	83,65
	supervisor	33	108,36
	chefe	22	99,50
	Total	203	
Delegar responsabilidade	diretor	21	97,19
	gerente	80	102,99
	coorden	48	95,81
	supervisor	34	104,13
	chefe	22	122,52
	Total	205	
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	diretor	21	110,86
	gerente	80	114,92
	coorden	48	89,51
	supervisor	34	88,34
	chefe	22	104,25
	Total	205	
Capacidade de decisão	diretor	21	96,02
	gerente	79	105,77
	coorden	48	92,34
	supervisor	32	97,06
	chefe	22	117,82
	Total	202	
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	diretor	21	118,29
	gerente	79	103,63
	coorden	48	87,20
	supervisor	34	110,46
	chefe	22	104,45
	Total	204	
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	diretor	21	93,14
	gerente	79	102,96
	coorden	47	92,96
	supervisor	34	105,65
	chefe	21	116,76
	Total	202	

(continua)

<b>Competências</b>	<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Criar tarefas para gerir o desempenho	Diretor	21	110,45
	Gerente	80	105,49
	Coorden	48	97,48
	Supervisor	33	102,71
	Chefe	22	94,66
	Total	204	
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	Diretor	21	108,50
	Gerente	80	108,28
	Coorden	48	90,59
	Supervisor	34	108,22
	Chefe	21	92,45
	Total	204	
<b>Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas</b>	<b>Diretor</b>	<b>21</b>	<b>117,45</b>
	<b>Gerente</b>	<b>80</b>	<b>103,75</b>
	<b>Coorden</b>	<b>48</b>	<b>85,44</b>
	<b>Supervisor</b>	<b>34</b>	<b>100,12</b>
	<b>chefe</b>	<b>22</b>	<b>129,25</b>
	<b>Total</b>	<b>205</b>	
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	diretor	21	110,48
	gerente	80	107,04
	coorden	47	89,00
	supervisor	34	101,49
	chefe	21	104,26
	Total	203	
Correr Riscos	diretor	21	88,14
	gerente	80	98,90
	coorden	48	94,58
	supervisor	34	120,78
	chefe	22	122,98
	Total	205	
<b>Delegar autoridade</b>	<b>diretor</b>	<b>21</b>	<b>109,24</b>
	<b>gerente</b>	<b>80</b>	<b>91,50</b>
	<b>coorden</b>	<b>48</b>	<b>98,04</b>
	<b>supervisor</b>	<b>34</b>	<b>109,87</b>
	<b>chefe</b>	<b>22</b>	<b>139,07</b>
	Total	205	
Raciocínio estratégico	diretor	21	113,60
	gerente	80	97,06
	coorden	47	98,28
	supervisor	34	110,38
	chefe	22	108,55
	Total	204	
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	diretor	21	121,21
	gerente	80	97,96
	coorden	48	99,43
	supervisor	34	100,60
	chefe	22	115,43
	Total	205	
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	diretor	21	110,57
	gerente	80	102,84
	coorden	48	101,47
	supervisor	33	95,14
	chefe	22	106,86
	Total	204	

(continuação)

<b>Competências</b>	<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Realizar as tarefas com foco nos resultados	diretor	21	101,38
	gerente	80	109,06
	coorden	48	94,16
	supervisor	34	100,00
	chefe	22	106,45
	Total	205	
Trabalhar os canais de influência formal e informal	diretor	21	100,48
	gerente	80	100,76
	coorden	48	98,73
	supervisor	33	108,26
	chefe	22	110,34
	Total	204	
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	diretor	21	109,67
	gerente	79	99,25
	coorden	47	97,12
	supervisor	34	100,16
	chefe	22	117,84
	Total	203	
Compreensão de conceitos	diretor	21	117,24
	gerente	80	100,03
	coorden	48	101,18
	supervisor	34	95,21
	chefe	21	112,00
	Total	204	
Ser persuasivo nas conversas pessoais	diretor	21	106,38
	gerente	79	106,62
	coorden	48	91,72
	supervisor	34	103,65
	chefe	22	105,75
	Total	204	
Assunção dos próprios erros	diretor	21	108,00
	gerente	80	106,09
	coorden	47	97,27
	supervisor	33	87,09
	chefe	22	113,86
	Total	203	
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	diretor	21	109,57
	gerente	80	107,44
	coorden	48	90,66
	supervisor	34	102,97
	chefe	22	107,55
	Total	205	
Uso da experiência adquirida	diretor	21	98,86
	gerente	80	105,84
	coorden	47	93,98
	supervisor	34	100,97
	chefe	22	114,41
	Total	204	
Ter controle nas discussões	diretor	21	108,52
	gerente	80	109,65
	coorden	47	89,24
	supervisor	34	101,99
	chefe	22	99,86
	Total	204	
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	diretor	21	98,33
	gerente	80	104,73
	coorden	48	88,98
	supervisor	34	120,12
	chefe	22	105,30
	Total	205	

(continuação)

<b>Competências</b>	<b>Função</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	diretor	21	129,12
	gerente	80	94,14
	coorden	48	107,00
	supervisor	34	103,66
	chefe	22	100,52
	Total	205	
Buscar sempre novas oportunidades para agir	diretor	21	107,21
	gerente	80	99,80
	coorden	48	100,92
	supervisor	34	105,09
	chefe	21	107,50
	Total	204	
Autoconfiança	diretor	21	93,02
	gerente	80	111,38
	coorden	48	94,22
	supervisor	34	104,69
	chefe	22	98,61
	Total	205	
Capacidade de análise	diretor	21	102,31
	gerente	80	104,00
	coorden	48	106,18
	supervisor	34	94,41
	chefe	22	106,36
	Total	205	
Orientar a direção a ser seguida	diretor	21	91,62
	gerente	79	107,15
	coorden	47	104,41
	supervisor	34	88,97
	chefe	22	108,39
	Total	203	
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	diretor	21	116,21
	gerente	80	95,89
	coorden	48	100,50
	supervisor	34	106,07
	chefe	22	116,95
	Total	205	
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	diretor	21	108,86
	gerente	79	102,27
	coorden	48	98,49
	supervisor	34	110,93
	chefe	22	92,98
	Total	204	
Dar Impulso às mudanças	diretor	21	115,14
	gerente	79	97,27
	coorden	48	96,48
	supervisor	34	109,49
	chefe	22	111,57
	Total	204	

**(conclusão)**

Fonte: Pesquisa

Nota-se que na competência *criar equipe eficaz*, os menores escores apareceram nos cargos de coordenador e supervisor. Isso se atribui à percepção

desses gestores em entenderem que eficácia é inerente a toda equipe ou que criar equipe eficaz não é importante ou não é difícil.

*A compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas* foi a competência em que houve um escore mais alto para os chefes em comparação com os coordenadores. Para os chefes, por situarem-se funcionalmente em cargo de gestão inferior da pirâmide organizacional, conhecendo assim, detalhes operacionais que influenciam nas decisões, possuem maior sensibilidade em reconhecer um diferencial dessa competência.

A percepção da ameaça ao cargo e a insegurança no relacionamento com superiores e subordinados são atribuídos à competência *delegar autoridade*. Essa competência possui o menor escore para os cargos de gestor, gerentes e coordenadores, situados no centro da pirâmide organizacional. Os supervisores e chefes responderam com o maior escore, dando maior valor a essa competência, isso é atribuído a possuírem pouca autonomia e exercerem atividades de gestão prescritas, formalizadas e conhecidas de todos, tendo assim, na maioria das vezes, um caráter fiscalizador ou de comunicador das ordens superiores.

#### **5.4.3 Análise de discriminação por formação**

Os grupos de formação apresentaram sete casos em que se diferem, pois apresentam significância abaixo de 0,05. Portanto, deve-se rejeitar a hipótese  $H_0$  – as médias dos grupos são semelhantes, concluindo, com risco de 5%, que há diferença entre as médias dos grupos.

A Tabela 5.12 com os resultados do teste de significância dos grupos de formação é apresenta a seguir.

**Tabela 5.12 – Resultado por formação do teste *Kruskal-Wallis* - teste de significância**

Test Statistics - Grouping Variable: formação			
Dependent Variables	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	7,470	3	,058
Criar equipe eficaz	3,517	3	,319
Estimular a realização das atividades	2,149	3	,542
Delegar responsabilidade	11,439	3	<b>,010</b>
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	2,303	3	,512
Capacidade de decisão	1,418	3	,701
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	3,540	3	,316
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	1,212	3	,750
Criar tarefas para gerir o desempenho	4,882	3	,181
Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito	13,890	3	<b>,003</b>
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	7,376	3	,061
Interação com o moral e o ambiente de trabalho	8,460	3	<b>,037</b>
Correr Riscos	2,626	3	,453
Delegar autoridade	7,139	3	,068
Raciocínio estratégico	4,751	3	,191
Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização	10,527	3	<b>,015</b>
Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista	17,568	3	<b>,001</b>
Realizar as tarefas com foco nos resultados	2,733	3	,435
Trabalhar os canais de influência formal e informal	6,332	3	,097
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	5,365	3	,147
Compreensão de conceitos	11,064	3	<b>,011</b>
Ser persuasivo nas conversas pessoais	3,254	3	,354
Assunção dos próprios erros	7,234	3	,065
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	4,108	3	,250
Uso da experiência adquirida	7,397	3	,060
Ter controle nas discussões	7,577	3	,056
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	2,584	3	,460
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	6,941	3	,074
Buscar sempre novas oportunidades para agir	1,744	3	,627
Autoconfiança	2,128	3	,546
Capacidade de análise	2,093	3	,553
Orientar a direção a ser seguida	1,124	3	,771
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	5,536	3	,136
Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados	8,345	3	<b>,039</b>
Dar Impulso às mudanças	6,975	3	,073

Fonte: Pesquisa



Pela Tabela 5.12 é possível verificar os sete casos de diferenciação dos grupos de formação. As competências, nas quais os grupos se diferenciaram, são: *delegar responsabilidade; manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito; interação com o moral e o ambiente de trabalho; conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização; flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista; compreensão de conceitos; astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados.*

A Tabela 5.13 mostra a distribuição detalhada dos respondentes e a média de cada uma das competências por formação.

**Tabela 5.13 – Resultado de formação do teste *Kruskal-Wallis* - postos**

Competências	formação	N	Mean Rank
Vontade de defrontar novas situações e aprender fazendo	mestrado	7	100,64
	MBA	81	103,44
	Graduação	92	92,57
	Médio	21	128,67
	Total	201	
Criar equipe eficaz	mestrado	8	110,75
	MBA	81	108,48
	Graduação	93	95,75
	Médio	22	106,05
	Total	204	
Estimular a realização das atividades	mestrado	7	91,93
	MBA	81	108,36
	Graduação	93	97,15
	Médio	22	102,27
	Total	203	
<b>Delegar responsabilidade</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>89,94</b>
	<b>MBA</b>	<b>82</b>	<b>118,84</b>
	<b>Graduação</b>	<b>93</b>	<b>93,46</b>
	<b>Médio</b>	<b>22</b>	<b>89,05</b>
	<b>Total</b>	<b>205</b>	
Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado	mestrado	8	109,31
	MBA	82	101,98
	Graduação	93	99,59
	médio	22	118,93
	Total	205	
Capacidade de decisão	mestrado	8	108,19
	MBA	81	104,31
	Graduação	91	97,16
	médio	22	106,64
	Total	202	

(continua)

<b>Competências</b>	<b>formação</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas	mestrado	8	91,38
	MBA	82	109,29
	Graduação	92	95,67
	médio	22	109,80
	Total	204	
Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades	mestrado	8	110,50
	MBA	81	104,30
	Graduação	92	96,92
	médio	21	107,36
	Total	202	
Criar tarefas para gerir o desempenho	mestrado	8	99,31
	MBA	81	102,88
	Graduação	93	96,76
	médio	22	126,52
	Total	204	
<b>Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>101,44</b>
	<b>MBA</b>	<b>82</b>	<b>111,34</b>
	<b>Graduação</b>	<b>92</b>	<b>89,08</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>126,07</b>
	<b>Total</b>	<b>204</b>	
Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas	mestrado	8	111,94
	MBA	82	108,74
	Graduação	93	92,73
	médio	22	121,77
	Total	205	
<b>Interação com o moral e o ambiente de trabalho</b>	<b>mestrado</b>	<b>7</b>	<b>102,43</b>
	<b>MBA</b>	<b>81</b>	<b>108,58</b>
	<b>Graduação</b>	<b>93</b>	<b>91,04</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>123,98</b>
	<b>Total</b>	<b>203</b>	
Correr Riscos	mestrado	8	121,31
	MBA	82	104,08
	Graduação	93	97,58
	médio	22	115,25
	Total	205	
Delegar autoridade	mestrado	8	117,00
	MBA	82	101,26
	Graduação	93	96,51
	médio	22	131,84
	Total	205	
Raciocínio estratégico	mestrado	8	89,13
	MBA	82	108,79
	Graduação	92	95,03
	médio	22	115,18
	Total	204	
<b>Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>107,94</b>
	<b>MBA</b>	<b>82</b>	<b>115,07</b>
	<b>Graduação</b>	<b>93</b>	<b>89,24</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>114,41</b>
	<b>Total</b>	<b>205</b>	

(continuação)

<b>Competências</b>	<b>formação</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>87,00</b>
	<b>MBA</b>	<b>82</b>	<b>112,49</b>
	<b>Graduação</b>	<b>92</b>	<b>87,61</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>133,18</b>
	<b>Total</b>	<b>204</b>	
Realizar as tarefas com foco nos resultados	mestrado	8	79,81
	MBA	82	102,51
	Graduação	93	102,58
	médio	22	115,05
	Total	205	
Trabalhar os canais de influência formal e informal	mestrado	8	78,63
	MBA	82	108,93
	Graduação	92	94,63
	médio	22	120,14
	Total	204	
Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas	mestrado	8	120,63
	MBA	81	105,82
	Graduação	92	93,35
	médio	22	117,32
	Total	203	
<b>Compreensão de conceitos</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>109,38</b>
	<b>MBA</b>	<b>81</b>	<b>112,43</b>
	<b>Graduação</b>	<b>93</b>	<b>88,59</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>122,27</b>
	<b>Total</b>	<b>204</b>	
Ser persuasivo nas conversas pessoais	mestrado	8	113,50
	MBA	82	106,59
	Graduação	92	95,01
	médio	22	114,59
	Total	204	
Assunção dos próprios erros	mestrado	8	111,06
	MBA	81	104,64
	Graduação	93	93,39
	médio	21	126,48
	Total	203	
Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente	mestrado	8	95,88
	MBA	82	111,02
	Graduação	93	95,28
	médio	22	108,32
	Total	205	
Uso da experiência adquirida	mestrado	8	95,31
	MBA	82	110,68
	Graduação	92	92,09
	médio	22	118,16
	Total	204	
Ter controle nas discussões	mestrado	8	86,56
	MBA	81	106,86
	Graduação	93	94,17
	médio	22	127,45
	Total	204	

(continuação)

<b>Competências</b>	<b>formação</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento	mestrado	8	94,50
	MBA	82	106,99
	Graduação	93	97,21
	médio	22	115,70
	Total	205	
Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer	mestrado	8	128,25
	MBA	82	111,37
	Graduação	93	92,04
	médio	22	108,93
	Total	205	
Buscar sempre novas oportunidades para agir	mestrado	8	95,94
	MBA	81	106,99
	Graduação	93	97,53
	médio	22	109,36
	Total	204	
Autoconfiança	mestrado	8	87,44
	MBA	82	105,46
	Graduação	93	99,66
	médio	22	113,61
	Total	205	
Capacidade de análise	mestrado	8	113,56
	MBA	82	107,89
	Graduação	93	97,43
	médio	22	104,48
	Total	205	
Orientar a direção a ser seguida	mestrado	8	84,31
	MBA	80	104,69
	Graduação	93	101,01
	médio	22	102,84
	Total	203	
Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado	mestrado	8	130,81
	MBA	82	105,79
	Graduação	93	94,97
	médio	22	116,41
	Total	205	
<b>Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados</b>	<b>mestrado</b>	<b>8</b>	<b>143,38</b>
	<b>MBA</b>	<b>81</b>	<b>106,20</b>
	<b>Graduação</b>	<b>93</b>	<b>92,81</b>
	<b>médio</b>	<b>22</b>	<b>114,95</b>
	<b>Total</b>	<b>204</b>	
Dar Impulso às mudanças	mestrado	8	105,81
	MBA	81	103,52
	Graduação	93	95,12
	médio	22	128,73
	Total	204	

**(conclusão)**

Fonte: Pesquisa

Observa-se nos casos de diferenciação para os grupos de formação, maior percepção dos gestores formados até o Ensino Médio para as competências,

respondendo de forma afirmativa as assertivas, principalmente se comparadas com as dos graduados. Para entender essa situação, realizou-se uma referência cruzada<sup>19</sup> para verificar a relação da formação dos respondentes com os grupos: idade, cargo e tempo de função (cargo).

Os dados mostraram que os formados até o Ensino Médio trata-se de um grupo pequeno, em que a concentração de idade está acima dos 33 anos com percentual de (60%). Quanto ao cargo, um percentual destacado de (50%) ocupa os níveis mais altos da hierarquia: diretoria e gerência. Os que desempenham a função de gestor há pelos menos oito anos é de (57%), muito acima dos formados em MBA/especialistas de aproximadamente (28%). Uma maior percepção às competências apresentadas na análise pelos formados no Ensino Médio pode ser explicada da seguinte forma: primeiro, possuir um perfil mais maduro justificado pela concentração dos respondentes estarem acima dos 33 anos; segundo, os cargos ocupados situarem nos níveis mais altos da organização; terceiro, estarem a mais tempo na posição de gestão.

Em contraponto, o perfil dos graduados onde os escores são na maioria menores, a maioria é jovem, posicionados no nível médio da organização nos cargos de coordenador e supervisor e estão no exercício há menos de cinco anos. Em decorrência desse perfil, atribui-se o escore baixo na percepção das competências em relação aos formados em Ensino Médio. Isso indica uma menor percepção dos gestores graduados para as competências que apresentaram diferenciação nesse grupo.

A análise das referências cruzadas permitiu compreender melhor os resultados dos testes de Kruskal-Wallis nos casos em que os grupos se diferenciaram. A seguir apresentaremos cada uma dessas diferenciações.

---

<sup>19</sup> As tabelas resultantes desse cruzamento *crosstabulation table* podem ser vistas nos apêndices. As tabelas são provenientes do SPSS.

A diferenciação do grupo para a competência *delegar responsabilidade* é o único em que os formados de Ensino Médio indicaram menor percepção em relação à eficácia da competência. Apresentou o menor escore, sendo o maior indicado pelos formados em MBA/especialização.

Para as competências *manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito, interação com o moral e o ambiente de trabalho e compreensão de conceitos* o resultado do teste *Kruskal-Wallis* apresenta as percepções decorrentes do perfil e experiência dos formados em Ensino Médio e Graduação. São destaques os escores baixos dos graduados como também os elevados dos gestores de Ensino Médio.

Na competência *conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização* o resultado assemelha-se com o anterior, em que os graduados possuem o menor escore, os MBA/especialização são os maiores, praticamente empatados com os formados em Ensino Médio.

Os mestres para a competência *flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista* indicaram pouca percepção de importância nessa competência. Nela, os mestres apontaram o menor escore, praticamente empatado com os graduados, sendo que os respondentes de nível médio indicaram o maior escore, muito acima dos demais.

Para a competência *astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados* os mestres apresentaram a maior percepção, o que resultou num escore muito acima dos demais. Para os outros grupos, o menor escore continua sendo o dos graduados.

A análise de discriminação permitiu identificar quais grupos apresentam diferenciação, ou seja, em quais competências pesquisadas os grupos de idade, cargo e formação mostraram que os gestores diferem em sua percepção. Concluiu-

se que há diferenciação em todos os grupos, embora ela não seja acentuada nos grupos de idade e cargo; pois, proporcionalmente, apresenta a seguinte distribuição para o conjunto das 35 assertivas: para a idade (2,85%) e cargo (8,5%). Sendo o grupo formação o que apresenta um percentual mais significativo de (20%), ocasionado pelo perfil dos formados em Ensino Médio.

A análise de discriminação encerra a fase analítica do estudo. No próximo capítulo, abordaremos as considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências gerenciais acompanham o momento histórico e, as incertezas e rápidas mudanças aceleram esse mecanismo. Portanto, conhecer as principais competências para um gestor contemporâneo desempenhar suas atividades torna-se imperativo e levou ao desenvolvimento deste estudo. Motivado também, pelo fato, do pesquisador ser professor de disciplinas de teoria de administração e de sua experiência como gestor. Num segundo momento, conversas com colegas, professores, gestores e levantamento em pesquisas sobre o assunto, fortaleceram a idéia de conceber o projeto de pesquisa que permitiu sua execução.

Ao considerar o estudo na perspectiva do indivíduo e de suas competências, observa-se o quanto é complexo o assunto, dado pela existência de diferentes conceituações e modelos bem como pelas percepções dos gestores quanto a identificar as competências mais eficazes, mesmo partindo de uma lista.

No entanto, ao conhecer na percepção dos gestores, as competências individuais capazes de melhorar a eficácia de um gestor, embora essa não represente uma constatação em maior grau, sendo desejável um estudo de maior abrangência, os resultados podem vir a servir tanto como subsídios ou hipóteses para futuros estudos, como para gestores e organizações.

A seguir, baseado principalmente na fundamentação teórica e análise dos dados, serão apresentadas algumas conclusões da pesquisa. Lembrando que diante do exposto, não se pretende estabelecer uma certeza absoluta às conclusões em detrimento de uma característica relevante das ciências sociais, a incerteza.



Partindo-se das definições de competência, os diversos conceitos apresentados permitem concluir que a competência de um indivíduo provê de suas características subjacentes, comportamentos duradouros e compreensão do seu trabalho, que articulados com os recursos organizacionais, contextualizados dentro de estratégias e avaliados por critérios mensuráveis, resultam em desempenho superior em uma atividade quando comparado com outros indivíduos ou situações.

Diante dos conceitos, algumas formas de abordar e sistematizar as competências em forma de modelo foram apresentadas, mostrando as diferentes visões de alguns autores. Nesses, o enfoque na competência apresenta-se de diferentes maneiras, tais como: formação do indivíduo e ação, atividades do trabalho (padrões), características do indivíduo/produção/entrega e características do indivíduo e comportamento.

Em resposta ao objetivo principal desse estudo, as competências individuais, percebidas pelos gestores como as mais eficazes, foram obtidas após classificação estatística. As que mais se destacaram estão relacionadas ao comportamento do indivíduo, como a iniciativa e busca de oportunidades, desenvolver pessoas e equipes e confiança na tomada de decisão. Esse grupo, responde por (32,538%) da variância total. O segundo está relacionado com as características, pensamento analítico, trabalho em equipe, conceitualização e direção e decisão, respondendo por (18,279%) da variância total. A competência iniciativa representou a maior percepção por parte dos gestores, apresentando uma variância total de (19,172%). Juntos esses dois grupos respondem por (50,817%) de variância de um total de (64,064%).

Esses grupos demonstram que, apesar das competências relacionadas ao comportamento do indivíduo serem determinantes para um desempenho superior, elas precisam estar sedimentadas pelas do tipo características. Essa conclusão corrobora a afirmação de Klemp (1999) em que as características (atributos) são a matéria-prima do comportamento (prática) e com os demais autores que afirmam ser a competência um conjunto de características.

Apresentaram menor destaque, embora percebidas como capazes de prover eficácia, outras competências associadas ao comportamento: assumir risco e mudança, orientado a resultados e delegar autoridade e responsabilidade. Como também, uma associada à característica, crescimento e desenvolvimento pessoal. O Quadro 13 apresenta as competências percebidas pelos gestores delineadas ao Modelo dos Nove Baldes de Klemm (1999).

Competências do estudo			Modelo dos Nove Baldes			
Fator	Competências	Palavra chave	Balde	Tipo de Competência	Metacompetência	Grau de incidência
1	Iniciar e influenciar busca de novas oportunidades	<b>Iniciativa</b>	8*	Prática	Iniciar (Fazer com que as coisas aconteçam)	79%
2	Desenvolver pessoas e equipes	<b>Desenvolver equipe</b>	7	Prática	Vender (influenciar pessoas)	76%
3	Confiança em conhecer a direção a ser seguida e na tomada de decisão	<b>Autoconfiança</b>	6*	Prática	Dizer (dar a direção)	82%
4	Pensamento analítico	<b>Análise</b>	1*	Atributo	QI – Capacidade Mental	97%
5	Ter confiança e influência em relação à equipe para aprimorar as tarefas e gerir as diversidades	<b>Trabalho em equipe</b>	5*	Atributo	Ego (ego saudável)	92%
6	Habilidade conceitual	<b>Conceitualização</b>	1*	Atributo	QI – Capacidade Mental	97%
7	Capacidade de decidir	<b>Direção e decisão</b>	5*	Atributo	Ego (ego saudável)	92%
8	Assumir risco e defrontar novas situações	<b>Assumir risco e mudança</b>	8*	Prática	Iniciar (Fazer com que as coisas aconteçam)	79%
9	Orientado a resultados	<b>Resultados</b>	6*	Prática	Dizer (dar a direção)	82%
10	Delegar responsabilidade e autoridade	<b>Delegar</b>	6*	Prática	Dizer (dar a direção)	82%
11	Desenvolvimento pessoal e relacionamento	<b>Crescimento</b>	4	Atributo	Crescimento (desenvolvimento Pessoal)	81%
			2	Atributo	IE (Inteligência Emocional)	84%
			3	Atributo	Conhecimento (Técnico e do Negócio)	55%
			9	Prática	Relacionar-se (Criar relacionamentos)	79%

\* Metacompetências que tiveram competências citadas mais de uma vez pelos respondentes.

**Quadro 13** – Competências percebidas pelos gestores e as competências do Modelo do Nove Baldes

O delineamento do Quadro 13 deu-se pela associação da competência mais relevante de cada fator ao seu enquadramento no Modelo dos Nove Baldes. Nota-se que as competências percebidas pelos gestores não aderem quanto à classificação

da tipologia e do grau de incidência. Na primeira, como concluído acima, as do tipo práticas (comportamento) foram consideradas mais importantes. Na segunda, quatro competências do tipo atributo (característica) que possuem os maiores graus de incidência no Modelo dos Nove Baldes aparecem após três competências do tipo prática (comportamento). Observa-se, ainda, que as competências dos baldes 1, 5, 6 e 8 aparecem mais de uma vez como as mais eficazes, o que não acontece com as do 2, 3 e 9 que não foram consideradas importantes.

A análise dos dados mostrou que os respondentes referem-se a um grupo de gestores jovens com idade entre 21 e 39 anos, ocupam cargo de gerência e são formados em graduação e MBA/especialização. Caracteriza-se, também, por concordarem com as competências apresentadas. Estatisticamente, por medidas de tendência central, *concordo totalmente* é representado com quinze (15) competências, *concordo* com dezesseis (16) e *concordo parcialmente* com quatro (4). O fato de concordarem com as competências atende ao primeiro objetivo secundário do estudo, validando a escala de atitude construída com base no modelo de Klemp (1999).

Em atendimento ao segundo objetivo secundário, a análise de discriminação permitiu verificar que os grupos, idade, cargo e formação da amostra pouco se diferem em suas percepções com relação às competências. Ressalta-se que a experiência e a ocupação de cargos nos níveis mais altos das organizações pelos formados no Ensino Médio resultou numa percepção maior das competências em relação aos graduados, ocasionando, dessa forma, uma diferenciação maior para o grupo formação.

Por se tratar de um estudo exploratório, os resultados estão limitados à amostra, pois pesquisas dessa natureza não permitem generalizações. Todavia, conhecer as competências capazes de melhorar a eficácia de um gestor em âmbito nacional, necessitará da realização de outras pesquisas, pois as diferenças regionais, culturais e o tamanho da amostra confirmarão ou não as percepções dos gestores apresentadas nesse estudo.

Sendo assim, sugere-se outras pesquisas acerca das competências individuais com maior aprofundamento, incluindo competências categorizadas por setores da economia e cargos de gestores, porte da organização como também, amostras de outras regiões do país. Pode-se verificar, também, na percepção de presidentes e diretores, a confirmação dos resultados aqui obtidos e acrescentar expectativas para futuras competências. Na perspectiva acadêmica, a realização de pesquisa pelas Faculdades de Administração junto aos alunos do último ano da graduação para verificar quais dessas competências foram adquiridas durante o curso, contemplando, assim, as necessidades dos alunos, das faculdades, das organizações e, como um todo, da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 238-269.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BOYATZIS, R. E. Competencies for HR professionals: an Interview with Richard E. Boyatzis. **Human Resource Management**. 1996. v. 35 N. 1, p. 119, 12p.

\_\_\_\_\_. **The competente manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

CATANO, M. V. **Competencies: a review of the literature ad bibliography**. abril. 1998. Disponível em: <<http://www.cchra-ccarh.ca/en/phaselreport/default.asp>>. Acesso em: 14 jun. 2005.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**. UK. p. 267–276, jul. 1998.

\_\_\_\_\_. Towards a hoilistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**. v. 20, n. 5, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHURCHILL, JR., J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-43.

\_\_\_\_\_; HIPÓLITO; J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998. 1 CD-ROM.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, J.; MIRANDA, M. de. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_; FLEURY, A. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 183-196, jan./abr. 1997.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2000.

GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 29-41.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR, J. F. et al. **Análisis multivariante**. 5. ed. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999.

HODGSON, G. Competence and contract in the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 35, p. 179-201, abr. 1998.

LE BOTERF, G. De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. **Les Editions d'organisation**. Paris: 1994.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVITT, T. A globalização dos mercados. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-216.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad.: N. Montigelli Jr. e A. A. Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_. **Marketing research**: an applied orientation. 3rd ed. Prentice-Hall, 1999.

MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**. Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training & development journal**, 10559760. v. 51, n. 5, may 1997.

\_\_\_\_\_. Competency models. **Training and development journal**. Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, dez. 1980.

MILLS, J. et al. **Strategy and performance**: competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MSC. **Management standard Centre**: The standard setting body for management and leadership. Disponível em: <<http://www.managers.org.uk>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

NEW, G. E. Reflections. **Journal of managerial Psychology**. v. 11 N. 8, p. 44, 8p, 1996.

OHMAE, K. Gerenciando em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KLEMP JR, G. O. Competências de liderança. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 17, p. 132-140, nov./dez. 1999.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, New York, v. 33, n. 7, Jul. 1996.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria dos testes na psicologia e na educação. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes?. **Pátio**: revista pedagógica, Porto Alegre, n. 11, p. 15-19, nov. 1999.

PICARELLI, V. F. Gestão por competência. In: BOOG, M. et al. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v. 1, p. 215-237.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79–91, maio/jun. 1990.

QUOTATIONS. [2005]. Disponível em: <<http://www.quotations.about.com>> Acesso em: 29 jul. 2005.

REAVES, C. C. **Quantitative research for the behavioral sciences**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Org.). **Saberes e competências**: uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial Training**. v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

SANCHEZ, R. Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility. **International Studies of Management & Organization**. v. 27 N. 2, p. 71, 24p, 1 diagram, 1997.

SANDBERG, Jörgen. Understanding Competence at Work. **Harvard Business Review**; Vol. 79 N. 3, p24, 3p, 1 chart, mar. 2001.

SENGE, Peter, M. A **Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1967.

SPENCER, L. M. **Reengenering human resources**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

\_\_\_\_\_; SPENCER, S. M. **Competence at wok**: models for superior performance . New York: John Wiley & Sons, 1993.



STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPSS – Statistical package for the Social Sciences. **Base 10.0.1 User's guide**. Chicago: SPSS, 1999.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. das. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-69, abr./jun. 1996.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WINTER, D. G. The Contributions of David McClelland to Personality Assessment. **Journal of Personality Assessment**. v. 71 N. 2, p. 129, 17p. sep. 1991.

WINTERTON, J. **Entrepreneurship**: towards a competence framework for developing SME Managers. Reno Nevada, 2002.

WOODDRUFFE, C. **Competent by any other name**. Personnel Management. v. 3, sep. 1991.

WORLDINSPIRATION. [2005] Disponível em:  
<<http://www.worldinspiration.com/Quotes.aspx>> Acesso em: 29 jul. 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

O presente questionário visa coleta de dados para pesquisa acadêmica na área de Administração de Empresas. **Os dados serão mantidos em sigilo absoluto. Não é necessária a identificação.**

Responda as questões abaixo utilizando a escala de 1 a 7, sendo:

**1 - discordo totalmente até 7 - concordo totalmente**

	<b>Um Gestor melhora sua eficácia organizacional demonstrando:</b>	1	2	3	4	5	6	7
1	Vontade de defrontar novas situações em busca de conhecimento							
2	Criar equipe eficaz							
3	Estimular a realização das atividades							
4	Delegar responsabilidade							
5	Segurança, cercando-se de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçado							
6	Capacidade de decisão							
7	Buscar melhoria mesmo nas operações bem administradas							
8	Alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades							
9	Criar tarefas para gerir o desempenho							
10	Manter relacionamentos sólidos de confiança e respeito							
11	Compreensão dos limites e conhecimento dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas							
12	Interação com o moral e o ambiente de trabalho							
13	Correr Riscos							
14	Delegar autoridade							
15	Raciocínio estratégico							
16	Conhecimento da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas da organização							
17	Flexibilidade mental estando disposto a levar em consideração outros pontos de vista							
18	Realizar as tarefas com foco nos resultados							
19	Trabalhar os canais de influência formal e informal							
20	Habilidade de avaliar rapidamente situações ambíguas ou novas							
21	Compreensão de conceitos							
22	Ser persuasivo nas conversas pessoais							
23	Assunção dos próprios erros							
24	Tomar decisão sobre uma situação (problema) existente							
25	Uso da experiência adquirida							
26	Ter controle nas discussões							
27	Agir de forma decisiva sem deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento							
28	Capacidade de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer							
29	Buscar sempre novas oportunidades para agir							
30	Autoconfiança							
31	Capacidade de análise							
32	Orientar a direção a ser seguida							
33	Valorização dos erros como oportunidades valiosas de aprendizado							
34	Astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados							
35	Dar Impulso às mudanças							

**Dados do respondente no verso**

<b>DADOS DO RESPONDENTE</b>			
1- Nome (opcional):			2- Idade:
3- Empresa (opcional):			3.1-Cidade:
4- Atividade da Empresa:	5- funcionários da empresa:		
6- Sua função:	Presidente/Vice <input type="checkbox"/>	Diretor <input type="checkbox"/>	Gerente <input type="checkbox"/>
	Coordenador <input type="checkbox"/>	Supervisor <input type="checkbox"/>	Chefe <input type="checkbox"/>
7- Tempo na função:	em anos		
8- Sua formação:	Doutorado <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	MBA/ Pós-graduado/ Especialização. <input type="checkbox"/>
	Graduado <input type="checkbox"/>	Médio <input type="checkbox"/>	
9- e-mail (opcional):			
10- Deseja receber o resultado?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	

O questionário respondido pode ser encaminhado para [aimar@fecap.br](mailto:aimar@fecap.br)  
ou [standardmgt@yahoo.com.br](mailto:standardmgt@yahoo.com.br)

## **APÊNDICE B – CARTA AO RESPONDENTE**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Prezado(a),

Assunto:

**Pesquisa sobre a percepção de gestores acerca das competências individuais que podem melhorar a eficácia organizacional**

Sou mestrando em Administração de Empresas do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre quais as competências gerenciais são as mais importantes em um gestor.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração para responder o questionário abaixo assinalando o grau de importância das competências individuais que podem melhorar a eficácia organizacional de um gestor.

Esclareço que as informações fornecidas por V.Sa. serão tratadas de forma sigilosa e a identificação nominal e empresarial não é obrigatória.

Pode responder a pesquisa qualquer indivíduo que ocupe um cargo de chefia e o tempo estimado para responder é de 7 minutos.

Caso V.Sa. desejar algum esclarecimento adicional, poderá me contatar através do e-mail: [aimar@fecap](mailto:aimar@fecap) ou [aimarlopes@yahoo.com.br](mailto:aimarlopes@yahoo.com.br)

Desde já agradeço sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Aimar Martins Lopes

**APÊNDICE C – Crosstabulation table - cargo, idade e tempo de função (cargo)**

**Crosstabs**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
formação * NTILES of idade	166	81,0%	39	19,0%	205	100,0%
formação * funcao	205	100,0%	0	,0%	205	100,0%
formação * t_função	178	86,8%	27	13,2%	205	100,0%

**formação \* NTILES of idade Crosstabulation**

Count

		NTILES of idade			Total
		21-32 anos	33 - 39 anos	>40 anos	
formação	mestrado		1	5	6
	MBA	22	23	14	59
	Graduação	29	20	32	81
	médio	8	4	8	20
Total		59	48	59	166

**formação \* funcao Crosstabulation**

Count

		cargo				Total
		diretor	gerente	coorden	supervisor	
formação	mestrado	6		2		8
	MBA	6	38	19	10	82
	Graduação	5	35	24	19	93
	médio	4	7	3	5	22
Total		21	80	48	34	205

formação \* t\_função Crosstabulation

Count		formação				Total
		mestrado	MBA	Graduação	médio	
t_função	,50		2	1	1	4
	1,00		6	14	1	21
	1,50			2		2
	2,00		9	8	3	20
	3,00	2	6	15	3	26
	4,00	2	10	8		20
	5,00	1	5	11		17
	5,50			1		1
	6,00		5	3		8
	7,00		4	4	1	9
	7,50			1		1
	8,00		2	3	2	7
	9,00		3	1	1	5
	10,00	1	6	2	1	10
	11,00	1	1	1	1	4
	12,00		3		2	5
	13,00		1	1		2
	15,00		1	4	3	8
	16,00			2		2
	18,00		1	1		2
	19,00	1				1
	21,00				1	1
	28,00				1	1
	29,00			1		1
Total		8	65	84	21	178

## APÊNDICE D – Alfa de Cronbach

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

1.	VAR00019	Trabalhar os canais de influência formal
2.	VAR00020	Habilidade de avaliar rapidamente situaç
3.	VAR00028	Capacidade de antever as reações de outr
4.	VAR00029	Buscar sempre novas oportunidades para a

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00019	17,6119	9,1487	,4095	,7295
VAR00020	17,1244	8,9095	,5429	,6595
VAR00028	17,7313	7,7875	,5471	,6523
VAR00029	17,2786	7,7820	,5906	,6244

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 201,0

N of Items = 4

Alpha = ,7291

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	VAR00002	Criar equipe eficaz
2.	VAR00003	Estimular a realização das atividades
3.	VAR00016	Conhecimento da dinâmica interpessoal e
4.	VAR00017	Flexibilidade mental estando disposto a

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00002	18,5347	5,1356	,3433	,6125
VAR00003	18,8663	4,1562	,3924	,5824
VAR00016	19,0545	3,7632	,4471	,5424
VAR00017	18,8267	4,1937	,4938	,5088

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 4

Alpha = ,6337



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	VAR00024	Tomar decisão sobre uma situação (proble
2.	VAR00025	Uso da experiência adquirida
3.	VAR00026	Ter controle nas discussões
4.	VAR00027	Agir de forma decisiva sem deixar que as
5.	VAR00030	Autoconfiança

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00024	23,9064	13,1447	,5454	,7176
VAR00025	23,8966	13,7170	,5375	,7235
VAR00026	24,2808	10,9554	,6728	,6647
VAR00027	24,6601	11,2453	,5311	,7275
VAR00030	23,9064	13,6892	,4148	,7585

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 203,0

N of Items = 5

Alpha = ,7630

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	VAR00012	Interação com o moral e o ambiente de tr
2.	VAR00015	Raciocínio estratégico
3.	VAR00031	Capacidade de análise

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00012	12,8069	1,5894	,3686	,5193
VAR00015	12,5396	2,4387	,3115	,5429
VAR00031	12,4554	2,3488	,4974	,3316

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 3

Alpha = ,5602

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	VAR00005	Segurança, cercando-se de pessoas altame
2.	VAR00007	Buscar melhoria mesmo nas operações bem
3.	VAR00008	Alto nível de inteligência para gerencia
4.	VAR00022	Ser persuasivo nas conversas pessoais
5.	VAR00034	Astúcia na interpretação de pessoas e de
6.	VAR00009	Criar tarefas para gerir o desempenho

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00005	28,2626	17,0170	,3020	,6472
VAR00007	27,7424	20,0095	,3233	,6250
VAR00008	28,6566	17,8611	,4078	,5945
VAR00022	28,5202	17,0529	,4470	,5785
VAR00034	28,1364	18,0981	,4384	,5859
VAR00009	28,5303	17,8544	,3901	,6008

### Reliability Coefficients

N of Cases = 198,0

N of Items = 6

Alpha = ,6482

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00021 Compreensão de conceitos
2. VAR00023 Assunção dos próprios erros

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00021	6,2327	1,0252	,3674	.
VAR00023	5,8564	1,3773	,3674	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 202,0

N of Items = 2

Alpha = ,5331

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00006 Capacidade de decisão
2. VAR00035 Dar Impulso às mudanças

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00006	6,2139	1,0790	,2299	.
VAR00035	6,5025	,7512	,2299	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 201,0

N of Items = 2

Alpha = ,3689

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00013 Correr Riscos
2. VAR00001 Vontade de defrontar novas situações e a

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00013	5,7512	1,8078	,3104	.
VAR00001	4,9751	2,2344	,3104	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 201,0

N of Items = 2

Alpha = ,4717

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00032 Orientar a direção a ser seguida
2. VAR00018 Realizar as tarefas com foco nos resulta

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00032	6,3744	,7898	,2550	.
VAR00018	6,2808	,9950	,2550	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 203,0

N of Items = 2

Alpha = ,4042

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00014 Delegar autoridade
2. VAR00004 Delegar responsabilidade

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00014	6,1512	1,0407	,2108	.
VAR00004	5,0683	2,7600	,2108	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 205,0

N of Items = 2

Alpha = ,3165



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. VAR00010 Manter relacionamentos sólidos de confia
2. VAR00033 Valorização dos erros como oportunidades

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00010	6,1078	1,3085	,1642	.
VAR00033	6,3775	1,0834	,1642	.

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 204,0

N of Items = 2

Alpha = ,2811