



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VALIDAÇÃO DE UMA
ESCALA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

MARIANA SILVA PINTO

BRASÍLIA - DF
DEZEMBRO, 2008.



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

MARIANA SILVA PINTO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VALIDAÇÃO DE UMA
ESCALA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília. Orientador: Prof. Msc. Antônio
Isidro Filho.

Brasília – DF
Dezembro de 2008.



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

MARIANA SILVA PINTO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.

Essa monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Orientador: Prof. Msc. Antônio Isidro Filho

Examinadora: Profa. Msc. Leida Maria de Oliveira Mota

Examinador: Prof. Msc. Kleuton Izidio Brandao e Silva

A Menção Final obtida foi:

Brasília – DF, 12 de Dezembro de 2008.

Dedico esse trabalho à minha família, que é a base da minha vida e objeto do meu amor, carinho e respeito. Um dia a gente aprende que o importante não é o que você tem na vida, mas quem você leva da vida. E que bons amigos são a família que nos permitiram escolher. Descobre que as pessoas com quem você mais se importa na vida são tomadas de você muito depressa. Por isso, sempre devemos dizer às pessoas que amamos palavras amorosas, porque pode ser a última vez que as vejamos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir acordar todas as manhãs com saúde e disposição.

Aos meus pais que com sua força e luta diária me proporcionaram uma base de bons estudos, além de todo o carinho e amor dedicados a mim durante toda minha trajetória.

Ao meu marido, Gabriel, que com sua paciência tem me aturado, em todos os meus momentos de irritação, nervosismo e tensão. Além do seu amor e de sua companhia durante todos esses anos que estamos juntos.

À minha filha, Júlia, que soube entender a minha ausência em suas noites de sono e soube ainda aguardar pelos meus momentos disponíveis para que minha atenção fosse inteira dela.

Ao meu irmão, que mesmo distante se faz presente em meus pensamentos pelas boas lembranças que guardo de nossos carinhos e até mesmo de nossas brigas.

Aos professores, por serem uma fonte interminável de conhecimento e por proporcionarem uma íntima relação com a área de Psicologia. Em especial, ao professor, mestre e orientador Antônio Isidro-Filho, que dividiu comigo parte do seu conhecimento e despertou em mim a admiração e paixão pela área Organizacional.

Em especial às minhas amigas, por conseguirem me distrair sem me corromper! Quero que saibam que todos os momentos vividos com vocês foram intensos! Porque sabia que no outro dia teria que ler e escrever muito!!!!

Aos colegas de Psicologia que percorreram todo esse caminho comigo, àqueles que eu encontrava diariamente, como também àqueles que eu via de vez em quando!

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos! Quero compartilhar com todos vocês essa vitória!!! Em especial à minha prima-irmã, por ter me fornecido apoio tecnológico e ao meu compadre, pelo domínio do software. Além de todos àqueles outros que colaboraram de forma direta ou indireta respondendo a minha pesquisa!

Muito obrigada!

EPÍGRAFE

O primeiro passo para a mudança é a aceitação.
Uma vez que você aceite a si mesmo, você
abre a porta para a mudança. Isso é tudo o que
você tem de fazer. Mudança não é algo que
você faz, é algo que você permite.
(Will Garcia).

“Saber e não fazer, ainda é não saber”.
(Provérbio Zen).

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar as competências gerenciais desempenhadas em diversas organizações, investigando a importância dessas competências sob a percepção de seus colaboradores. Propôs ainda a validação de uma escala de avaliação dessas competências, constituída a partir da literatura sobre os papéis gerenciais. Foram desenvolvidas duas escalas (uma de importância e outra de domínio) com uma escala de medida do tipo *Likert*, variando de 0 a 4, onde 0 – sem importância/domínio e 4 – total importância/domínio, itens de informações pessoais/funcionais e um campo para sugestões. O referencial teórico aponta os diferentes modelos de gestão, o conceito de competência, apontando seus diversos tipos e características importantes, dentro deste a definição de competência gerencial. Enfatiza o modelo de gestão por competências e os passos para a execução desse modelo, que incluem o mapeamento de competências. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário constituído por 30 itens que são as descrições de competências apontadas na literatura como competências gerenciais. Foi elaborado pela autora desta monografia. A amostra alcançou 200 respondentes, sendo válidos 181. Os resultados das análises fatoriais mostraram a validade da escala de medida e indicaram a existência de 1 fator denominado “Competência Gerencial”. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) e inferenciais (análise fatorial e regressão múltipla *pairwise*). Os resultados apontaram, ainda, que os respondentes percebem as competências descritas como importantes no desempenho do papel gerencial, conforme apresentado pelos autores na literatura utilizada.

Palavras-chaves: Gestão por Competências, Mapeamento de Competências, Competência, Competências Gerenciais.

SUMÁRIO

Resumo	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Figuras	ix
1. Introdução	10
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa e Relevância	13
2. Referencial Teórico	15
2.1 Modelos de Gestão	15
2.2 Perspectiva Evolucionária	15
2.3 Competência	23
2.3.1 Histórico	23
2.2.2 Conceitos de competência	25
2.4 Modelo de Gestão por Competências	34
2.5 Competência Gerencial	41
3. Metodologia	49
3.1 Classificação de pesquisa	49
3.2 População e amostra	49
3.3 Instrumento de pesquisa	51
3.4 Procedimento de coleta de dados	52
3.5 Procedimento de análise de dados	53
3.6 Limitações do método	54
4. Resultados	56
4.1 Análise Fatorial	56
4.2 Análise Descritiva	59
5. Discussão	62
6. Conclusão	67
7. Referências	69
8. Anexo	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre gerência e liderança	42
Quadro 2 – Papéis gerenciais de Mintzberg	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representação dos dados pessoais e funcionais dos respondentes	50
Tabela 2 – Correlação de Pearson entre faixa etária e tempo de empresa	56
Tabela 3 – Estrutura fatorial da Escala de Avaliação das Competências Gerenciais	58
Tabela 4 – Resultados descritivos de média e desvio padrão dos itens	60
Tabela 5 – Frequência das competências consideradas totalmente importantes	63
Tabela 6 – Frequência de casos omissos descritos por item	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da competência	27
Figura 2 – Níveis da competência organizacional	31
Figura 3 – Os tipos de competências conforme seu caráter dinâmico	33
Figura 4 – Etapas da Gestão por Competências	36
Figura 5 – Identificação do <i>gap</i> de competências	37
Figura 6 Quadro de valores competitivos	44

1. INTRODUÇÃO

Um dos papéis fundamentais para o funcionamento de uma organização é o de gestor, que engloba a responsabilidade de gerir os recursos disponíveis, sendo eles recursos financeiros, humanos, administrativos, ou até mesmo todos juntos. Ele deve gerenciar, conduzir, determinar, articular e representar, garantindo a funcionalidade e continuidade das tarefas e da organização. Deve ainda atender às expectativas dos funcionários e clientes, garantindo a lucratividade e maximizando os resultados aos proprietários da empresa.

Em muitas organizações, são conhecidos como gerentes e têm a tarefa de supervisionar as atividades dos seus subordinados e atingir os objetivos estipulados pela organização. Tomam decisões e alocam recursos, sempre visando o atendimento aos princípios da organização (ROBBINS, 1998).

Fayol, em 1916, escreveu que os gerentes devem executar cinco atividades, denominadas tarefas gerenciais. São elas: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mas, atualmente, essas atividades foram condensadas em quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. Na função planejamento, a gerência deverá definir quais serão as metas, estabelecer as estratégias para o alcance dessas metas e desenvolver planos para a realização de atividades que levarão ao alcance das metas. Na função organização, a gerência deverá esclarecer e coordenar o funcionamento das estruturas, ou seja, dividir as tarefas para quem cabe realizá-las, definir como serão realizadas, e definir ainda a hierarquia e as decisões que deverão ser tomadas. Na função liderança, cabe à gerência coordenar e dirigir os colaboradores, motivando-os, solucionando conflitos e selecionando o melhor canal de comunicação entre seus membros. Na última função, a de controle, cabe à gerência monitorar os resultados, comparando-os com os objetivos que foram

determinados. Caso o desempenho não esteja dentro do esperado, a gerência deverá agir na correção, imediatamente (ROBBINS, 1998).

Em 1960, uma pesquisa realizada por Henry Mintzberg com um grupo de cinco executivos, estabeleceu alguns papéis gerenciais, através do estudo sobre o que eles faziam em suas funções. Ele concluiu que os gerentes desempenham dez papéis correlacionados entre si, e os agrupou em três grupos, sendo eles: os papéis interpessoais, papéis de informação e papéis decisórios (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Uma outra forma de compreender os papéis gerenciais é através do estudo de Robert Katz que identificou três habilidades essenciais aos gerentes. São elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Em uma outra pesquisa, Fred Luthans procurou respostas de 450 gerentes à pergunta: “Os gerentes que sobem mais rapidamente numa organização fazem as mesmas atividades e dão a mesma ênfase que os gerentes que fazem o melhor trabalho?”. A resposta dada antecipadamente é sim, os gerentes que são considerados mais eficazes são aqueles promovidos na organização. Porém, a pesquisa mostrou o contrário. Identificou que os gerentes se empenhavam em quatro atividades gerenciais:

- Gerenciamento tradicional (tomada de decisão, planejamento e controle);
- Comunicação (troca de informação de rotina e processamento de documentos e papelada);
- Gerenciamento de recursos humanos (motivação e disciplina de funcionários, administração de conflitos e treinamento);
- Rede de conexões (socialização, fazer política e interação com pessoas externas).

Ele percebeu que dentro dessas atividades o que diferenciava um gerente do outro era o tempo e o esforço gastos com cada atividade. O gerente que era promovido, se dedicava

mais às atividades de rede de conexões, enquanto o gerente mais eficaz se dedicava mais à comunicação (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

O que se avalia em comum entre essas abordagens é a necessidade que o gerente tem em manter um bom relacionamento com sua equipe. Estar sempre desenvolvendo habilidades interpessoais é fundamental para o exercício do papel de gestor. Cabe ressaltar que na responsabilidade do gestor é necessário mais do que o conhecimento técnico referente à sua área de atuação, é fundamental uma visão global da área de atuação da empresa e de seus valores, como missão, visão e objetivos estratégicos.

Tal necessidade se estende aos demais colaboradores. Nesse sentido, as organizações buscam manter em seu corpo funcional profissionais altamente qualificados, o que proporciona um acervo de talentos que possa vir a desempenhar uma outra função qualquer, não só a gerencial. As empresas estão em busca de líderes em potencial que poderão assumir tais papéis, sempre que necessário, já que hoje em dia o que se espera de uma organização é a transparência nas decisões, a maturidade de todos e o profissionalismo.

Entende-se que seja necessário estimular, motivar, valorizar e reconhecer os colaboradores, e cabe ao gerente conquistar esse papel dentro da sua equipe. Em pequenas empresas ou até mesmo empresas familiares, escuta-se que a empresa tem a cara do dono. Esse mesmo ditado se aplica a grandes organizações, apenas miscigenado entre seus departamentos, ou seja, a equipe tem a cara do gerente. Se este motiva e estimula sua equipe, sempre haverá profissionais satisfeitos e engajados aos objetivos da organização.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as competências gerenciais relevantes em organizações de diferentes setores.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a importância das competências relacionadas como gerenciais.
- Validar uma escala de medida de competências gerenciais.
- Analisar a relação entre dados pessoais e funcionais e competências gerenciais.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Na atual conjuntura sócio-econômica, é possível visualizar a importância do papel gerencial dentro da organização, e ainda utilizá-lo como instrumento de pesquisa, focando, principalmente, nas competências gerenciais. Através de uma visão mais ampla, acredita-se que as competências humanas podem gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias para o sucesso da organização.

Conforme Carbone *et al* (2005), as competências são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas no desempenho profissional, inserido em certo contexto organizacional, que acrescentam ao colaborador e à organização. O objetivo do modelo de Gestão por Competências é buscar desenvolver não somente a organização, mas também o colaborador. As competências individuais podem e devem ser desenvolvidas para a maior capacitação do indivíduo. Sendo importante, também, desenvolver as competências organizacionais, já que fazem parte do diferencial da empresa no mercado.

Alinhar e desenvolver esses dois tipos de competências contribui para o crescimento, a competitividade e a eficiência de ambas as partes, organização e colaborador.

Bitencourt (2004) afirma que o treinamento tradicional já não responde às necessidades de formação das pessoas, às expectativas da empresa, no que diz respeito à aquisição de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e

às exigências de um mercado mais competitivo. O que se percebe é a organização buscando se adaptar ao novo contexto, seja através de novas tecnologias ou pela via gerencial.

Observa-se o nascimento de modelos de gestão que acreditam na definição de competência como possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais.

Dutra (2002), ao unir dois conceitos de competência, afirma que esta pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e também como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar à organização. Aponta, ainda, que essa entrega possa acontecer de maneiras diferentes, acompanhando as qualificações presentes em cada pessoa. Ele acredita que a Gestão de Pessoas deva oferecer ferramentas que permitam desenvolver as habilidades necessárias à realização do trabalho, conforme demanda da empresa.

A partir das questões apresentadas anteriormente, pretende-se colaborar com o estudo do mapeamento e identificação de competências e para a formação de conhecimento específico nesse assunto, contribuindo para a literatura no que se refere à diferenciação de conceitos e modelos utilizados em pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO

Todas as transformações ocorridas no final do século XX, as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, contribuíram para o desenvolvimento dos modelos de gestão autocráticos, baseando-se em formas de gerenciamento e estruturação organizacional mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que propiciaram, além das inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 1995, citado em GRAMIGNA, 2002).

Gil (2001) classifica a gestão de pessoas em quatro grupos principais, que se situam em períodos históricos diferentes. São eles: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Quinn *et al.*, (2003) também identifica nesses períodos históricos quatro modelos de gestão. Ambos autores serão citados a seguir.

2.2 PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA

Os primeiros 25 anos do século passado caracterizaram-se por uma economia de crescimento e progresso, com riqueza de recursos e mão-de-obra barata. Descobertas como o petróleo permitiram avanços tecnológicos na área da agricultura, pois apresentaram uma energia mais barata, aposentando o uso do carvão. A força de trabalho aumentou, devido à grande quantidade de imigrantes que surgiam em busca de melhores condições financeiras, submetendo-se a primitivas e severas condições de trabalho. O cenário era agravado pelo fato

de não existirem políticas governamentais de proteção aos trabalhadores. Assim, o lema era “sobrevivência do mais apto” (QUINN *et al.*, 2003).

Foi nesse cenário que grandes nomes da indústria surgiram, como por exemplo, Frederick Taylor e Henry Ford. O primeiro é conhecido como “pai da Administração Científica” por desenvolver técnicas que visavam racionalizar o trabalho, tornando-o mais eficiente. Apresentou quatro princípios gerenciais que são:

1. desenvolver uma ciência para cada função, substituindo o velho método de princípios gerais;

2. selecionar os trabalhadores de maneira sistemática, de modo que sejam adequados para suas tarefas, e treiná-los de modo eficaz;

3. oferecer incentivos, de modo que os trabalhadores se comportem de acordo com os princípios da ciência já desenvolvida;

4. dar apoio aos trabalhadores, planejando minuciosamente seu trabalho e facilitando a consecução de suas atribuições (TAYLOR, 1911, citado em QUINN *et al.*, 2003).

Já Ford, implementou a visão de transporte barato para todos e utilizou as idéias de Taylor para criar a linha de montagem, o que promoveu uma linha de produção de automóveis muito mais rápida. Nessa época, identifica-se uma produção voltada para transações processuais e trâmites burocráticos, com o intuito de maximizar o desempenho das tarefas dos operários, obter uma coordenação de esforços para aumentar o lucro e tornar eficiente e produtiva a empresa (GIL, 2001).

Esse contexto histórico permitiu o nascimento de dois modelos de gestão complementares. O primeiro, representado pelo cifrão, é o modelo das metas racionais, que tem como critérios de eficácia a produtividade e o lucro. Sua crença é que uma direção clara gera resultados produtivos. Para tanto, os processos devem ser caracterizados pela elucidação

de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. O papel do gestor é ser decisivo e pragmático (QUINN *et al.*, 2003).

Esse modelo caracteriza-se pelo aparecimento do Departamento de Pessoal e pela idéia de racionalização do trabalho, de simplificação dos movimentos e de que os empregados são fatores de produção, cujos custos devem ser administrados de forma racional, assim como os demais custos da organização (GIL, 2001).

O segundo modelo é conhecido como modelo dos processos internos. Devido à sua característica de burocracia profissional, é simbolizado por uma pirâmide e apresenta como critérios de eficácia a estabilidade e a continuidade. Seus processos se caracterizam pela definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros, baseando-se na crença de que a rotina promove a estabilidade. Apresenta como característica marcante a hierarquia, porque todas as decisões são tomadas de acordo com as regras, estruturas e tradições existentes. Cabe ao gestor ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável (QUINN *et al.*, 2003).

Os próximos 25 anos (1926-1950) foram marcados pela quebra do mercado de ações, em 1929 e pela Segunda Guerra Mundial. A economia ruiu e novamente se ergueu. Os modelos de gestão continuavam a ser utilizados e as inovações tecnológicas ainda desenvolviam as áreas da agricultura, transporte e bens de consumo, esse último com grande ênfase por parte da indústria. Nomes como Henri Fayol e Max Weber contribuía para esse desenvolvimento. Os sindicatos foram criados, aumentando a renda dos trabalhadores, o que propiciou um sentimento de prosperidade entre a população. A preocupação era com a recreação e não mais com trabalhos extras. Já não aceitavam tão bem as imposições por parte das organizações empregadoras, o que levou à perda da eficácia dos modelos de metas racionais e processos internos. Estudos da época apontaram a influência dos relacionamentos e dos processos informais no desempenho do indivíduo. Um experimento a respeito do nível

de iluminação oferecida no local de trabalho constatou que não importava se houvesse uma diminuição ou um aumento na quantidade de luz fornecida, porque a produtividade não variava. Revelou que o real estímulo na produção era a atenção demonstrada aos colaboradores por parte da empresa (QUINN *et al.*, 2003).

Identifica-se o início da Gestão de Pessoas, quando surgem estudos sobre a necessidade de abordar o desempenho dos indivíduos e ainda criar um setor que seja responsável para acompanhar todo esse processo. A partir, então, da busca pelo desenvolvimento empresarial e dos estudos de Taylor e Fayol, emerge o modelo das relações humanas. Sendo representado pelo círculo, apresenta ênfase na igualdade e abertura, através do compromisso, coesão e moral. Seus valores centrais são a participação, a resolução de conflitos e a construção de consenso. A organização se parece com um clã, dividida em equipes e com envolvimento de todos no processo decisório. A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos. Esse modelo encontrou dificuldade em se firmar, pois ia de encontro com as premissas de antigos modelos. Foi necessário aguardar o desenvolvimento de pesquisas que confirmassem essas idéias e facilitassem as ações gerenciais, promovendo resultados significativos (QUINN *et al.* 2003).

Com a influência de idéias humanistas e utilização de conceitos como motivação e liderança, o que era conhecido como Departamento Pessoal tornou-se inadequado para satisfazer os desejos dos funcionários. A organização passa a se preocupar em satisfazer as necessidades dos colaboradores, identificando a influência de fatores psicológicos na produtividade. Concordando com Quinn *et al.*, (2003), Gil (2001) aponta que os líderes assumem uma postura de democracia, agregando valor aos seus comandos e apresentando uma autoridade confirmada pelos seus subordinados. A área de Gestão de Pessoas passa a basear-se no comportamento humano e não mais em controlar custos.

As empresas, conforme Chiavenato (1999), “perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Fleury (2002) aponta que esse modelo entra em ação nos anos 1960/70, enfatizando a relação entre a organização e o funcionário, intermediado pelos gerentes de produção. O foco passa a ser o treinamento gerencial, as relações interpessoais e o estímulo ao desenvolvimento.

Marras (2002) acrescenta que esse período é marcado por alterações nas relações de trabalho:

esse novo modelo de administração teve como base da mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (p.23).

No período entre 1951-1975, a economia novamente foi abalada, dessa vez devido ao embargo do petróleo. O que antes era movido à energia barata, estava agora ameaçado. Os produtos japoneses, antes vistos como artigos baratos e de má qualidade, agora apresentavam alta qualidade e grande importância para os americanos. O Japão se estabelecia como uma grande potência e os Estados Unidos viam sua liderança no mundo capitalista ameaçada. A economia deixava de ser baseada em produtos, passando a ser de serviços, e os avanços tecnológicos não paravam. A televisão era fonte de informação e os computadores já estavam repercutindo nas vidas dos americanos. Os valores sociais saíram dos convencionais para se tornarem individualistas e conservadores. Na força de trabalho, o nível educacional saltou de 8,2 anos para 12,6. Recreação e dinheiro não eram mais as únicas preocupações dos trabalhadores. Eles agora estavam em busca da realização pessoal e as mulheres, iniciando em

profissões antes exclusivas para homens. As organizações privilegiavam o conhecimento, refutando a idéia de que o superior deve saber mais que os subordinados (QUINN *et al.*, 2003).

Segundo Fleury (2002):

essa produção teórica tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais, a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial (p.25)

Para esse autor, nesse período é introduzido um novo elemento para auxiliar a área de Gestão de Pessoas a se unir com a estratégia da empresa. Ele acredita que a “gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais”.

Surge ainda nesse período, conforme cita Zarifian (2008) a gestão estratégica:

preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia (p.10)

Os modelos de gestão já estavam consolidados e novos modelos estavam sendo desenvolvidos, buscando maior dinamismo na organização. Em um mercado maior e mais competitivo, a organização precisa mudar rapidamente. Esse último modelo proposto, chamado de modelo dos sistemas abertos, é caracterizado pelo símbolo de uma ameoba, pois precisa estar sensível e ágil nas respostas ao meio. Os critérios básicos de eficácia são a adaptabilidade e o apoio externo, já que a adaptação e a inovação contínuas promovem a

aquisição e manutenção de recursos externos. Os processos baseiam-se na adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança, promovendo o ambiente da organização em uma atmosfera inovadora e flexível. Espera-se que o gestor seja inovador, criativo e um bom negociador (QUINN *et al*/2003).

Essa visão sistêmica revela uma grande participação dos colaboradores na tomada de decisões por incluir a opinião de todos os envolvidos no processo, desde a alta hierarquia até os trabalhadores da produção (GIL, 2001).

Chiavenato (1999) explica essa mudança:

a velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH é o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial (p.29)

Segundo Fleury (2002), esse modelo denota uma nova visão da área de Recursos Humanos, em que esta deve ser um diferencial para a organização, baseando-se em novas soluções e propostas para alcançar a estratégia da empresa.

As inovações tecnológicas cada vez mais rápidas dificultam a previsibilidade do mercado. A *internet* e o mercado eletrônico alcançam mercados antes não explorados, e grandes empresas sólidas começam a ruir. Nesse contexto, não existem trabalhadores que possuam competências condizentes com a necessidade da organização. Nenhum dos modelos citados consegue promover um resultado satisfatório. O diagnóstico é uma grande quantidade de organizações com dúvidas em como agir e sem respostas eficazes.

Quinn *et al.*, (2003) propõe que não exista um modelo único, mas sim um misto entre os quatro modelos citados. Ele acredita que através da inter-relação entre estes modelos, a eficácia organizacional pode ser alcançada.

Através dessa inter-relação, as organizações conseguem se adaptar ao dinamismo do mercado, acompanhando seu crescimento e progresso e ainda organizar e desenvolver melhor o comportamento humano dentro da organização.

É necessário que essa nova abordagem aumente o vínculo entre o desempenho e os resultados da organização. Porque o trabalho, além do conjunto de tarefas descritas pelo cargo, envolve também competências que o indivíduo possuiu para assumir sua profissão.

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que os colaboradores precisam ser vistos como competências essenciais dentro da empresa. E Fleury (2002) acrescenta, apontando que esse modelo de gestão é caracterizado pela competitividade, porque confirma o ambiente em que está inserido (que é bastante competitivo) e ainda porque se articula em torno das competências. Nesse cenário é que surge a Gestão de Pessoas por Competências, levando em consideração todos os aspectos que interferem nas relações organizacionais, enfatizando, valorizando e reconhecendo as competências desempenhadas pelos indivíduos, com o objetivo de atenderem à estratégia da empresa.

Dutra (2002) conclui, definindo que o modelo de gestão deve incluir as pessoas como agentes do processo de produção, enfatizando as ações de como se deve trabalhar e pensar em instrumentos e práticas de gestão. Reforça ainda a idéia de que é importante conciliar expectativas e interesses da organização e do colaborador.

Bitencourt (2004) define Gestão de Pessoas como:

capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um coletivo organizacional capaz de promover

processos, relativamente, homogêneos de produção, atendimento e vendas, por exemplo.

Percebe-se que há uma busca intensa pela união das pessoas na organização, havendo também uma necessidade de promover a capacitação, com base nas noções de competências, e para isso torna-se necessário diagnosticar quais competências são requeridas pelas organizações e quais precisam ser melhoradas.

2.3 COMPETÊNCIA

A partir desse modelo de gestão, que percebe a área de Recursos Humanos como parceira e valoriza os colaboradores, torna-se fácil compreender que a competência é uma característica que deve ser intrínseca a qualquer organização, uma vez que resulta em uma maior eficiência e produtividade, quando levada ao seu máximo aproveitamento.

2.3.1 HISTÓRICO

A respeito da origem do termo competência, encontra-se uma utilização do termo no fim da Idade Média, onde a palavra fazia parte, essencialmente, da linguagem jurídica, referindo-se à faculdade atribuída à pessoa para julgar determinadas questões. Isambert-Jamati cita que:

os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um determinado assunto.

Mais tarde, sendo utilizado de maneira genérica na linguagem empresarial, passou a significar a capacidade do sujeito em realizar uma determinada tarefa (ISAMBERT-JAMATI, 1997, citado em BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2003).

O conceito evoluiu e passou a ser usado no campo da administração, designando pessoa qualificada para realizar algo ou capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

No início do século passado, Taylor (1970 citado em BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) já apontava a necessidade da presença de “homens eficientes” dentro das empresas, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. Na época, com base no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Com a Revolução Industrial, ao ser substituído pela máquina, o indivíduo busca se destacar dos demais, preocupando-se em estar qualificado e especializado para atender às novas demandas da empresa. Assim, o esforço cognitivo é mais valorizado e almejado, o que determina a preocupação em apresentar diferentes competências para ocupar os novos postos de trabalho.

Segundo Resende (2003), o conceito começou a adquirir novos significados e importância, a partir de estudos realizados por David C. McClelland, no início da década de 1970, quando participava do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano. Nesse ano, encontra-se uma publicação de McClelland sobre competência,

definindo-a como uma característica subjacente à pessoa, sempre relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Diferenciando-a então dos termos aptidão, habilidade e conhecimento, que significavam, respectivamente: talento natural, demonstração do talento particular na prática e informação que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa. Sendo conhecido como o pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, McClelland anunciava o início da aplicação do termo competência em Psicologia, sob a perspectiva do indivíduo. Seguindo essa linha, da interação entre competência e indivíduo, o conceito de competências ficou mais forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios.

Ainda nos Estados Unidos, em 1980, Richard Boyatzis identificou um conjunto de características que definiam um desempenho superior. Esses trabalhos foram de grande importância para o estudo do termo na literatura americana. Já na França, nessa mesma época, procurava-se entender as necessidades trabalhistas, a fim de aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de emprego. Buscou-se na educação, o método para avaliar quais seriam as qualificações necessárias ao posto de trabalho. Nasceu, assim, o inventário de competências, que vai além da qualificação do sujeito, onde o trabalho não é mais um conjunto de tarefas descritivas, tornando-se a consequência do desempenho da competência que o sujeito apresenta diante de um contexto profissional. No Brasil, o debate sobre competência está em torno de ambas as literaturas (FLEURY e FLEURY, 2001).

2.3.2 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Esses autores, primeiros a definirem o termo competência, caracterizam-na como uma função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento

que adota, mas também suas conseqüências para as realizações organizacionais (BITENCOURT, 2004).

No senso comum, o conceito é utilizado para definir uma pessoa qualificada para realizar algo. O dicionário Aurélio (1997) define competência como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão”.

O conceito de competência utilizado, hoje, nas organizações remete à época de Taylor. A definição do termo competência começou a abranger maiores aspectos, como conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma função dentro da empresa.

Nos dias de hoje, competência é definida como integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.s) que na sua manifestação produz uma atuação diferenciada, expressa no desempenho em relação a um contexto. Para que a competência seja identificada, há necessidade de se verificar no desempenho o acontecimento dessas três características juntamente com a valorização do indivíduo pela empresa (CARBONE et al., 2005).

Le Boterf (2003) propõe uma visão mais objetiva do termo, quando relaciona competência com situação. Ele afirma que não pode haver competência, se não houver uma situação, um contexto. Ela não preexiste à situação, mas é desempenhada em um contexto particular. Para ele, o termo sempre vem acompanhado “de algo” ou “para algo”, porque a competência deve ser finalizada e contextualizada. Remete ainda à etimologia, citando a origem no latim *competens*, que significa “o que vai com, o que é adaptado a”.

Ele ainda afirma que competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, muito menos é o resultado de um treinamento. Ele a define como “colocar em prática o que se

sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho e cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos” (LE BOTERF, 2003).

Sparrow e Bognanno (1994) identificam competência através das atitudes demonstradas pelos sujeitos em busca de altos desempenhos em trabalhos específicos ao longo da carreira, ou até mesmo no contexto de uma estratégia empresarial. Pois acreditam que o ambiente está cada vez mais instável e é necessário o indivíduo estar preparado para lidar com essas mudanças, orientando-se para a inovação e aprendizagem sempre (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002).

Durand (1998) definiu competência, baseando-se em três dimensões, são elas: conhecimento, habilidade e atitude. Nessas dimensões, encontram-se ainda os aspectos técnicos, cognitivos, sociais e afetivos relacionados ao ambiente do trabalho. Concluiu que competência é o conjunto dessas dimensões interligadas, e necessárias à realização de uma determinada tarefa, dentro de um contexto específico. Ele define como interligadas porque elas precisam estar relacionadas na sua expressão. Ao demonstrar uma habilidade, é necessário que o sujeito possua o conhecimento relacionado (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002).

A figura 1 abaixo ilustra essa definição de competência, baseada no conjunto desses fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes.

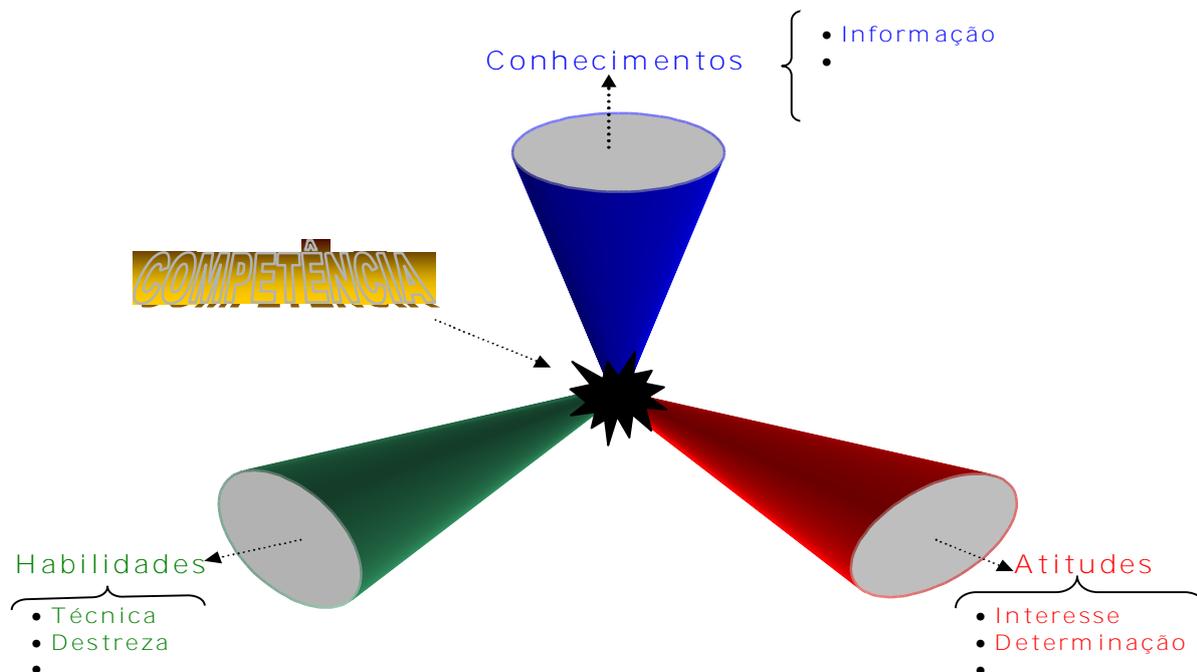


Fig. 1 – Dimensões da competência. Fonte: DURAND (1998, citado em BRANDÃO e GUIMARÃES 2002).

Segundo ele, o conhecimento relaciona-se com o “saber o quê” e o “saber o porquê fazer”. Trata-se das inúmeras informações que foram assimiladas pelo indivíduo, referindo-se ao saber que ele acumulou ao longo da vida. Como Davenport e Prusak (1998) explicam, conhecimento é uma série de informações agregadas que produzem valor, e informação é o conjunto de dados ou fatos que produzem sentido. Ainda sobre conhecimento, Bloom *et. al.* (1979) o definem como algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos registrados na mente da pessoa, e Gagné *et. al.* (1988) o definem como estruturas de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002).

Já a habilidade, está relacionada ao “saber como fazer”, referindo-se à prática do conhecimento. É a junção de técnica e capacidade, e pode ser classificada em habilidades intelectuais (processos mentais de organização e reorganização de informações) e em habilidades manipulativas (quando é necessária uma coordenação neuromuscular). A última dimensão é a atitude que está relacionada ao “querer fazer”. Trata-se de aspectos sociais e

afetivos relacionados ao trabalho. Gagné *et al.* (1988) a definem como estados complexos do indivíduo que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos. Durand (1998) ainda ressalta que a competência pode ser desenvolvida através de aprendizagem individual ou até mesmo coletiva, não esquecendo que as três dimensões devem ser atingidas (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002).

Le Boterf (2003) diferencia competência de qualificação, dizendo:

quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências (p.21)

Fleury e Fleury (2004) concordam e entendem que o conceito de competência vai além do conceito de qualificação. Esta última geralmente abrange os requisitos necessários ao cargo ou estoque de conhecimentos teóricos e empíricos que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Eles se baseiam no conceito de Zarifian (2008) que diz: “competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso”. Relacionam esse conceito com a característica dinâmica e imprevisível do mercado, que justifica uma nova forma de gestão dentro das organizações. Apontam ainda três aspectos que devem ser levados em consideração:

1. A noção de evento: caracterizado pelo imprevisto ou algo não programado, que afeta o desenvolvimento normal da produção. Por esse aspecto, a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, a pessoa deve estar sempre mobilizando recursos para resolver essas novas situações.

2. A comunicação: caracterizado pela compreensão e acordo sobre os objetivos organizacionais, compartilhando normas comuns na gestão;
3. A noção de serviço: caracterizado pelo atendimento ao cliente tanto interno quanto externo de uma mesma maneira, sendo imprescindível a comunicação eficaz.

Fleury e Fleury (2004) concluem que:

trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza, em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Seguindo o mesmo princípio, Le Boterf (2003) coloca a competência no encontro de três aspectos principais do sujeito: o próprio sujeito, sua formação educacional e sua experiência profissional. É o agir responsável que acaba sendo reconhecido pelos outros (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000). Ele ainda define competência como “um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações” (FLEURY e FLEURY, 2004).

As competências são estudadas, ainda, no nível organizacional, identificando na empresa uma carteira de competências. Seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY e FLEURY, 2001).

Ruas (2003) aponta para a importância de a competência organizacional estar associada aos elementos da estratégia competitiva, utilizando-se dos conceitos de visão, missão e intenção estratégica, para sustentar o planejamento estratégico. Aponta ainda que essa competência passou a ser mais explorada a partir dos estudos de Prahalad e Hamel (1990) sobre *Core Competences* (CC) – competências essenciais.

Segundo Prahalad e Hamel (1990, citados em BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2003), as *core competences* representam atributos subjacentes a organizações, que permitem a elas atingir seus objetivos estratégicos. São consideradas como a soma dos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da empresa.

Ainda consideram que a aquisição da competência organizacional é um processo de aprendizagem coletivo dentro da organização, podendo ser replicado e compartilhado (NERI, 1999).

Os critérios de validação da CC são: permitir vantagem competitiva à organização, agregar valor ao produto, que deve ser percebido pelos clientes e tornar difícil a imitação por parte das empresas concorrentes (FLEURY e FLEURY, 2004).

Ruas (2003) ainda afirma que a CC é importante para confirmar a idéia de que o desempenho eficaz depende de competências consistentes e presentes na organização. Em seus estudos, identificou a presença de mais dois níveis de competências organizacionais: as chamadas “básicas” e as “seletivas”. No primeiro nível, identificou competências que garantem a segurança e estabilidade da organização. No segundo nível, identificou competências que permitem a diferenciação da organização, contribuindo para mantê-la na posição de liderança ou quase liderança no mercado competitivo. Ele destaca que não existe um grau de evolução entre essas competências, existe apenas o caráter relacional.

A figura 2 abaixo ilustra os diferentes níveis da competência organizacional.

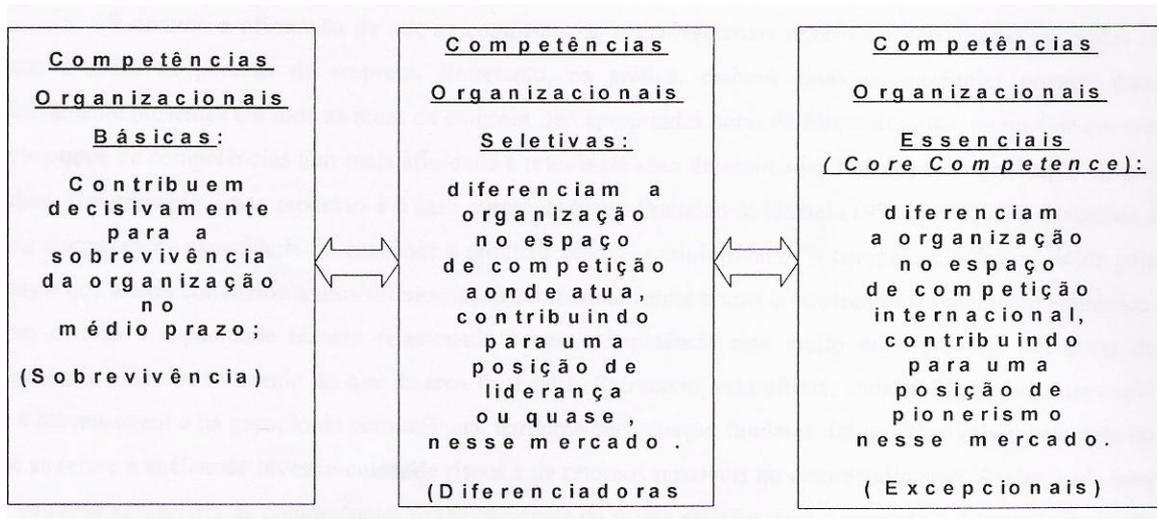


Fig. 2 – Níveis da Competência Organizacional. Fonte: RUAS, (2003).

A competência pode ser ainda caracterizada no nível funcional, definida no nível coletivo. Os autores Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) acreditam que a competência coletiva se manifesta através das relações sociais estabelecidas dentro da equipe e da sinergia resultante das competências individuais (FLEURY e FLEURY, 2001).

Ruas (2003) associa essa competência à definição das principais funções coletivas dentro da organização. Como exemplo: conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições de mercado; garantir a comercialização a médio prazo; obter informações que contribuam na produção; gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização; gestão dos recursos tangíveis e intangíveis.

A diferenciação entre competência organizacional e funcional pode existir em algumas empresas e em outras não. E em outros casos, a competência funcional pode vir a se tornar competência organizacional. Prahalad e Hamel (1995, citados em RUAS, 2003) citam como exemplo o caso da Sony, onde a competência organizacional “capacidade de conceber e produzir produtos miniturizados” não se aplica na área financeira. E o caso da Honda, onde a competência funcional “conceber e produzir motores” se tornou competência organizacional. Ruas (2003) ainda conclui que grande parte das competências organizacionais originaram-se das competências funcionais.

Neri (1999) acredita que as competências funcionais formam um quadro que facilita ao empregado entender o seu papel dentro da empresa e ainda, no reposicionamento da empresa através da mudança nos parâmetros de desempenho. Ainda afirma que tanto as competências organizacionais quanto o quadro de competências devem acompanhar o dinamismo da organização.

Ainda caracterizando o conceito competência, percebe-se seu caráter dinâmico, uma vez que o ambiente organizacional está em constante mudança. As autoras Ropé e Tanguy (1997, citadas em BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002) afirmam que enquanto o domínio da profissão não pode ser questionado (pelo fato de ser certificado por um diploma), as competências são instáveis e provisórias, o que permite um processo permanente de validação. Tauile (citado em LEITE, 1996) confirma essa idéia de que conhecimentos e habilidades possuem um caráter transitório, já que as tecnologias organizacionais são dinâmicas e necessitam de constante atualização. Uma competência identificada hoje como essencial, pode deixar de ser em pouco espaço de tempo, bastando para isso uma reorientação estratégica da empresa.

Baseando-se nessa característica da competência, os autores Sparrow e Bognanno (1994, citados em BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002) sugerem uma classificação, conforme sua relevância, em quatro categorias:

- Emergentes: são aquelas em que o grau de importância tende a crescer, não são relevantes no momento, mas devido à estratégia da empresa, elas serão em um futuro próximo. Apresentam potencial para se tornarem essenciais.
- Declinantes: são aquelas que já foram essenciais em um passado recente, e se tornam cada vez menos relevantes, podendo ser devido à mudança de estratégia da empresa ou à alguma inovação tecnológica.

- Estáveis ou essenciais: são aquelas fundamentais para o funcionamento da empresa, que permanecem relevantes ao longo dos anos, mesmo com mudanças de estratégia ou inovações tecnológicas.
- Transitórias: são aquelas que em determinados momentos são relevantes, mas não estão ligadas diretamente ao negócio da empresa.

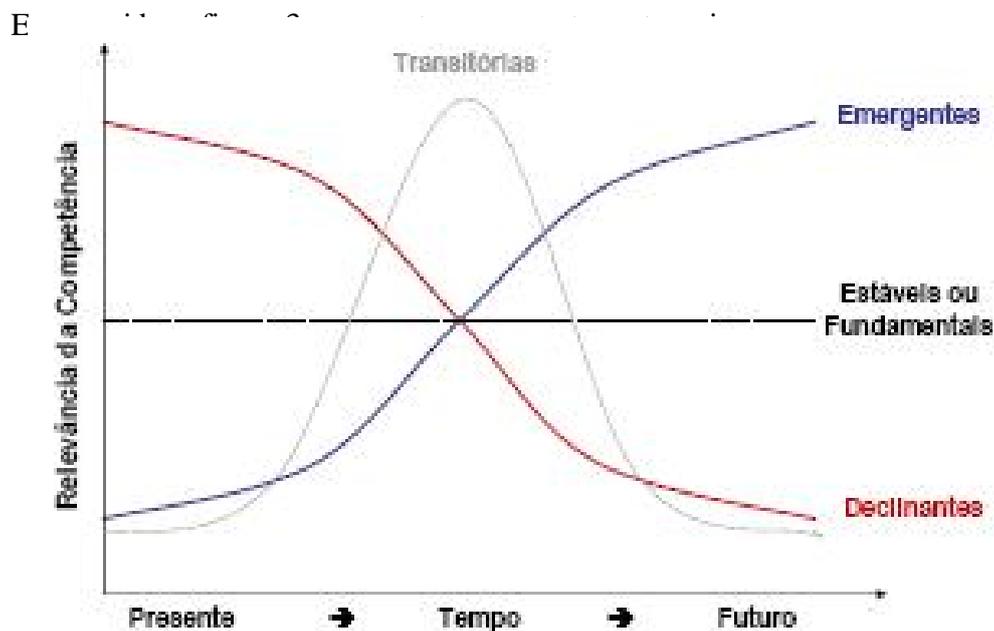


Fig. 3 – Os tipos de competência conforme seu caráter dinâmico. Fonte: SPARROW E BOGNANNO (1994, citado em BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2002).

Essa classificação serve de ferramenta para identificar e mapear as competências necessárias ao sucesso da empresa, permitindo seu gerenciamento e desenvolvimento.

As competências podem ser então classificadas em individuais, sob o ponto de vista pessoal; funcionais, sob o ponto de vista da equipe e de seu desenvolvimento; e organizacionais, sob o ponto de vista empresarial, estando relacionadas às estratégias corporativas (BRANDÃO, 2001).

A literatura tem alinhado competência gerencial à competência empresarial, ao definir que competência gerencial é um conjunto de C.H.A.s que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial. Entende-se que a competência gerencial funciona como

articulação e interligando as competências técnicas com as organizacionais. Segundo Ruas (2003), é a partir das competências gerenciais e individuais que se alcançam as organizacionais e funcionais.

2.4 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nesse modelo de gestão, é necessário que o trabalhador esteja em busca do autodesenvolvimento e da aprendizagem contínua. Tem sido adotado em várias empresas, como alternativa aos modelos tradicionais, visando planejar, captar e desenvolver os recursos humanos necessários ao alcance dos objetivos estratégicos. Seu papel tem sido interligar produção e educação, com a possibilidade de gerar ganhos à organização e recompensar o esforço individual, uma vez que permite identificar as *core competences* e ainda aproximar o espaço de trabalho ao *locus* educacional e de formação (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Brandão e Aquino (2001, citados em BITENCOURT, 2004) já descrevem, em uma perspectiva funcionalista, Gestão de Pessoas por Competências como:

a gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (p.246).

Bitencourt (2004) descreve Gestão por Competências como:

processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Segundo Brandão e Bruno-Faria (2003), a Gestão por Competências funciona como um processo contínuo que se inicia com a definição da estratégia organizacional, propondo-se a integrar e orientar esforços com o objetivo de desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

Em primeiro momento, é formulada a estratégia da organização, definindo-se missão (razão ou propósito de existência da organização), visão (estado futuro desejado pela organização) e objetivos estratégicos (alvos ou situações a serem atingidos pela organização em um certo tempo) (SOUZA, 2001, citado em BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2003).

Carbone *et al.*, (2005) aponta que após a formulação da estratégia, é possível passar para a segunda etapa, onde é realizado o mapeamento de competências.

Abaixo, a figura 4 ilustra as etapas do modelo de Gestão por Competências.

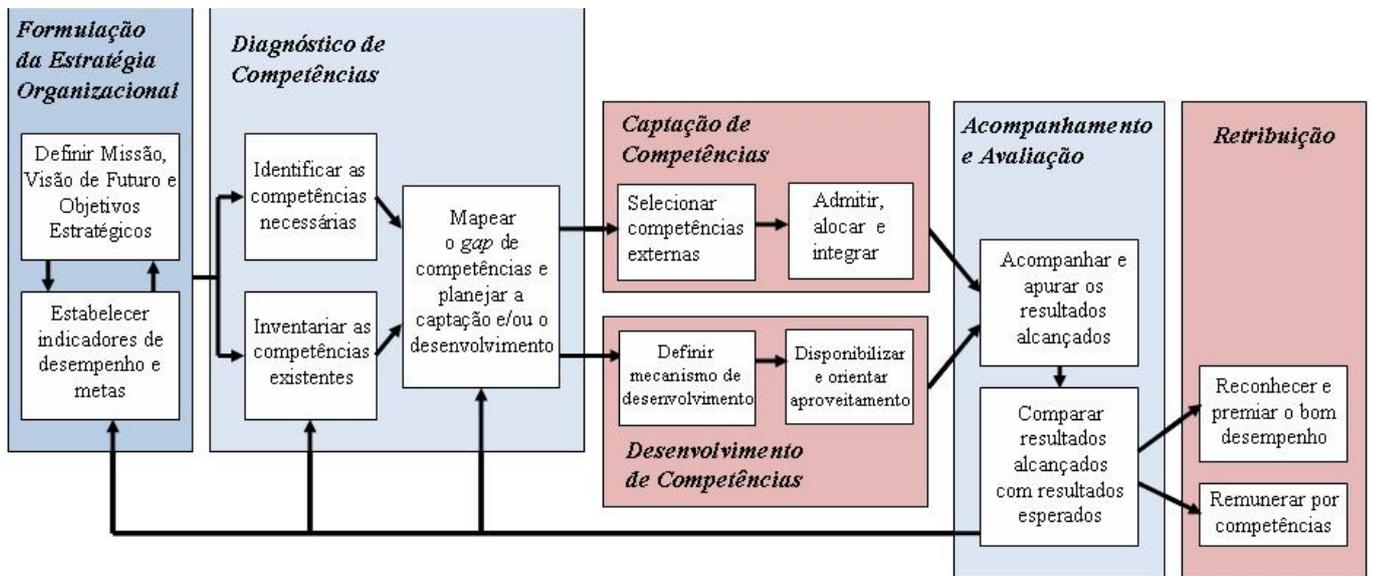


Fig. 4 – Etapas da Gestão por Competências. Fonte: GUIMARÃES *et al.*, (2000 citado em BRANDÃO e BRUNO-FARIA 2003).

Tem o objetivo de indentificar o *gap* (ou lacuna) existente entre as competências presentes na organização em relação àquelas que seriam necessárias ao atendimento do objetivo estratégico (BRANDÃO e BAHRY, 2005). A figura 5 abaixo ilustra o que é chamado de *gap*.

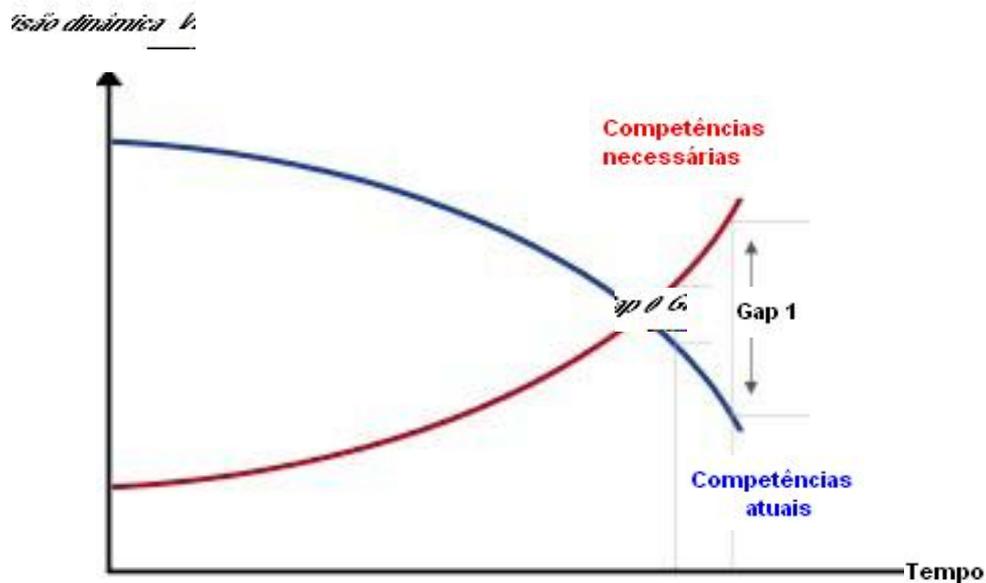


Fig. 5 – Identificação do *gap* de competências. Fonte: IENAGA (1998 citado em BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002).

Carbone *et al.* (2005) apontam o início do mapeamento com a identificação das competências necessárias ao alcance dos objetivos, através de uma pesquisa documental, onde se analisa o conteúdo da missão, visão, objetivos e outros documentos que forem relacionados à estratégia organizacional.

São realizadas também, entrevistas para coleta de dados com pessoas-chave da empresa. Compondo o roteiro de entrevista, encontram-se perguntas como essas: “Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?”; “Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de quê?”; “Como você reconhece um desempenho competente?” (CARBONE *et al.*, 2005).

Outros métodos sugeridos por Brandão e Guimarães (2001) englobam observações, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação. A técnica de observação é praticada *in loco* por um observador ativo, aquele que participa como membro da equipe, ou como espectador, observando as atitudes do grupo. Essa técnica possui a característica de fornecer dados que se referem a situações comportamentais.

Brandão e Bahry (2005) ainda afirmam que essa técnica resulta em uma análise detalhada das competências relevantes de cada pessoa em sua atuação, desempenhando suas atividades diárias.

A técnica de grupo focal é uma extensão da entrevista, ocorrendo quando há curto tempo para a pesquisa. É realizada em média com 6 a 12 participantes da mesma área, porque precisam apresentar características semelhantes. Nessa técnica, o entrevistador coordena a discussão entre os membros do grupo e estimula a obtenção das informações desejadas, atuando como moderador (BRANDÃO e BAHRY, 2005). Recursos audiovisuais podem ser utilizados e o tempo médio é entre uma a três horas.

O questionário vem sendo a técnica mais utilizada para mapear competências, pois obtém dados por meio de respostas objetivas dos participantes e possui a característica de ser de baixo custo (BRANDÃO e BAHRY, 2005). Geralmente se apresenta em forma de escala, para que seja possível obter uma porcentagem das competências que já existem dentro da empresa. Inicialmente, baseando-se na análise documental, o pesquisador identifica as competências consideradas relevantes e depois as ordena, montando o questionário. Deve-se haver uma preocupação com a eliminação de ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, evitando frases longas e expressões técnicas (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Na utilização de questionários, Carbone *et al.*, (2005, citados em BRANDÃO e BAHRY, 2005) indicam descrever as competências profissionais sempre como comportamentos objetivos e observáveis, porque quando a descrição não é clara, os sujeitos podem vir a apresentar diferentes interpretações. A descrição da competência se baseia na seguinte construção: verbo + objeto da ação + critério + condição, onde o critério indica um padrão de qualidade considerado satisfatório, e a condição, as ferramentas, os equipamentos e os recursos a serem utilizados no desempenho.

A descrição das competências é realizada nos três níveis: no organizacional, descreve-se a capacidade da empresa, o resultado; no coletivo (ou funcional), descrevem-se as capacidades respectivas das áreas ou unidades; no nível individual, descrevem-se as atividades (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Após o mapeamento de competências, a terceira etapa da Gestão por Competências se caracteriza pela definição dos indicadores de desempenho, que representarão medidas de eficiência ou eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro. Identificado o *gap*, são realizadas ações de captação e desenvolvimento de competências, para preencher tal lacuna. Ambas podem abranger o nível individual e/ou organizacional. A ação de captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional.

Pode ser através de seleção e recrutamento de pessoas, que se configura no nível individual, ou através de parcerias e alianças estratégicas, no nível organizacional. A segunda ação refere-se ao aprimoramento das competências internas, presentes na organização, através de aprendizagem no nível individual ou investimentos em pesquisas no nível organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Na etapa de acompanhamento e avaliação, os planos operacionais e os indicadores de desempenho são monitorados, para que seja possível identificar e corrigir eventuais erros. Ao final dessa etapa, os resultados são apurados e comparados com os resultados esperados. Na última etapa, conhecida como retribuição, os colaboradores que contribuíram para a consecução dos resultados podem ser reconhecidos, premiados e remunerados pela organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

O mapeamento direciona a empresa a investir em suas lacunas, que muitas vezes a impedem de alcançar resultados e fazer o diferencial no mercado. Além disso, ela se torna um guia de orientação para a tomada de decisões estratégicas relativas aos programas de desenvolvimento, que englobam treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Outro meio de identificar o *gap* nas competências é através do sistema de Gestão de Desempenho, citado por alguns autores. Através do desempenho (utilizado como medida da expressão da competência), eles identificam a necessidade de desenvolvimento das competências. Outros autores sugerem, ainda, a auto e a hetero-avaliação, onde os colaboradores e seus superiores manifestam sua percepção sobre a importância e o domínio de determinadas competências.

Em qualquer uma das formas de atuação, a organização revela a característica de proatividade, uma vez que desenvolve no presente competências que serão necessárias no futuro. Esse modelo de gestão vem se tornando bastante utilizado em grandes empresas,

devido à constante busca pelo alto desempenho. Porque, conforme Dutra *et al.*, (2001), a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização.

Assim surge o processo de avaliação por competências, que passa a valorizar o homem em suas várias dimensões: técnica, humana e pessoal, além de estar em busca do profissional mais bem capacitado para a função que será desempenhada. Pode ainda contribuir na busca do autodesenvolvimento, da análise crítica da gestão e da melhoria dos processos, através da constante avaliação, que resulta em aprendizado e não em punição. Já que as práticas de avaliação são baseadas na aprendizagem e na educação, onde o indivíduo é o centro da tomada de decisão (SOUZA, 2003).

Dessa forma, verifica-se que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências exerce impactos nos objetivos e estratégias organizacionais, promovendo integração entre os parceiros, para desenvolver atividades que visem alcançar o fim almejado. Quando os funcionários são valorizados, percebem quais os pontos devem ser melhorados, isso com auxílio do mapeamento das competências efetuado pelas empresas, e buscam alternativas para desenvolver o que ainda é necessário.

2.5 COMPETÊNCIA GERENCIAL

O que chama atenção para os cargos de gerência, é que estes, devido ao fenômeno da globalização da economia e a adoção das novas tecnologias organizacionais, tornaram o conhecimento técnico e a experiência profissional insuficientes. Tal fenômeno, denominado de obsolescência das qualificações, tem sido observado nos mais diversos cargos, entretanto, ele apareceu com maior amplitude e profundidade nos cargos gerenciais, devido às funções

que os caracterizam. Assim, identifica-se a necessidade de desenvolver as competências gerenciais, para que os gestores possam executar suas novas demandas.

É importante ressaltar que o gestor não trabalha sozinho e para atingir seus objetivos é preciso contar com uma equipe e com tecnologias, pois, como já foi dito, o fator dinamismo do mercado desafia tanto a empresa quanto o gestor.

Entretanto, parece não haver uma definição precisa daquilo que se espera de um gerente. Motta (2001) salienta que:

a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente (p.19).

Na literatura, encontram-se várias características das funções gerenciais, há a presença da capacidade de liderança como premissa para exercer o cargo (RUAS *et al*, 2005). O autor enfatiza que liderança e gerência não necessariamente estão juntas, mas que geralmente os gerentes sentem dificuldade em atuar como líderes. Porém, cada vez mais a liderança é cobrada e requerida dentro do processo de seleção ou promoção para gerente. Aspectos como flexibilidade e capacidade para coordenar e atuar em equipe, de ser visionário e um contínuo aprendiz, são valorizados dentro da empresa. Através dessa visão, a liderança é apontada como uma força motriz essencial às organizações e ainda como um diferencial na vantagem competitiva.

A partir desse contexto, Bitencourt (2004) identifica que, mesmo havendo interesse em apresentar essa nova forma de liderar, as empresas não desenvolveram um modelo

completo e amplamente aceito. Ela aponta as definições de gerência e liderança, onde existem semelhanças e também diferenças, conforme quadro 1:

Quadro 1: Diferenças ente gerência e liderança.

Gerência (tradicional)	Liderança
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento de visões e estratégias
Redes de relacionamentos através da hierarquia formal	Redes de relacionamentos convergentes
Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera mudanças úteis, desenvolve
Administra	Inova
Focada nos sistemas e estruturas	Focaliza as pessoas
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o quê e o porquê
Aceita o status quo	Desafia o status quo
Faz corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: BITENCOURT (2004).

A autora também enfatiza que Fiedler e Chemers (1981) acreditam que liderança e gerência sejam sinônimas, e Bennis (1995) e Kotter (2000) identificam liderança como uma competência imprescindível ao gerente, Não se identifica uma origem explícita para o conceito de liderança, encontrando-o relacionado aos comandos militares por existirem pressupostos sobre o papel do líder. Encontra-se uma definição de “liderar” originando do inglês “to lead” relacionada a comando, direção e conduta. O conceito de líder existia no século XIV, indicando “aquele que conduz” (BITENCOURT, 2004).

Boog (1991, citado em RUAS *et al.*, 2005), aponta que no papel gerencial seja necessário apresentar as habilidades técnicas, representando o conhecimento específico da área para um cargo gerencial; somada às habilidades humanas, que representam o relacionamento interpessoal; e às habilidades conceituais, representadas pela necessidade de o gerente ter uma visão sistêmica. Segundo ele, a gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização.

Segundo Ruas (2003):

a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Outros autores tratam da competência gerencial, como Lado e Wilson (1994, citados em DIAS, 2001) que a definem como “a capacidade exclusiva dos líderes estratégicos da organização, para articular uma visão estratégica; comunicar essa visão e conduzir os membros da organização a concretizá-la”.

A partir da existência de diversos tipos de organização, e partindo do pressuposto de que elas sofrem mudanças constantes, percebe-se que seja necessário existir diferentes papéis gerenciais que podem ser apresentados de acordo com a realidade organizacional. Assim, as competências e os papéis gerenciais devem se apresentar de maneira dinâmica, flexível e adaptável, conforme proposto por Quinn *et al.*, (2003).

Baseando-se nos modelos gerenciais, Quinn *et al.*, (2003) propõem um quadro de valores competitivos que contém oito papéis conflitantes, que são desempenhados pelos gerentes dentro das organizações. Muitas vezes, o mesmo gerente deve atuar sob todos esses papéis, adequando-se à situação específica, conforme figura 6 abaixo.

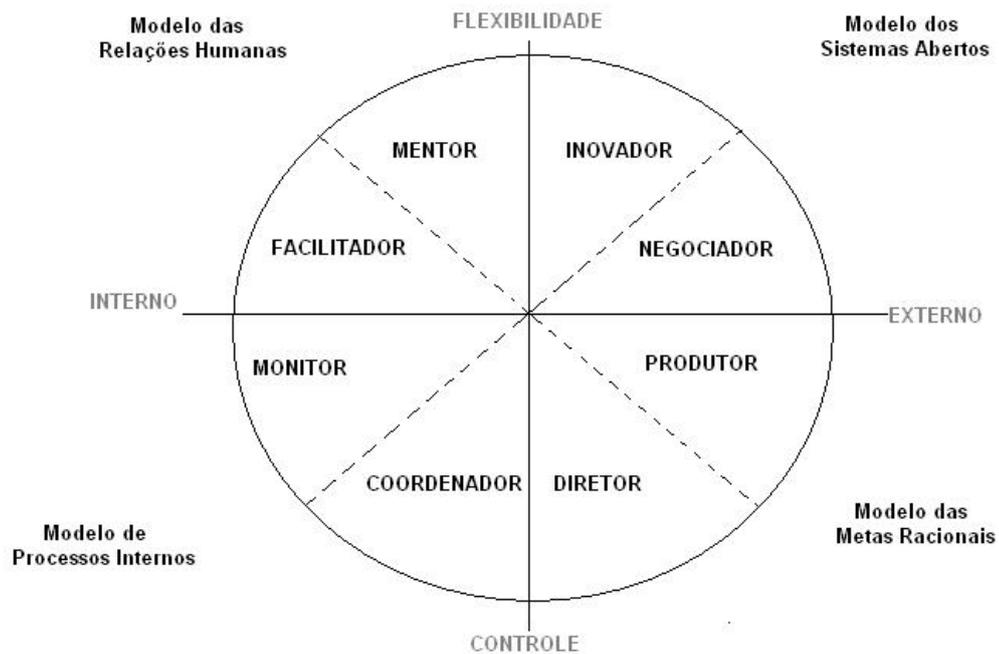


Fig. 6 – Quadro de valores competitivos. Fonte: QUINN *et al.*, (2003), adaptado.

As competências apontadas para cada papel são:

1. Diretor

- Influenciar as visões de mundo individuais, buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho;
- Especificar metas e objetivos de trabalho individual e coletivo;
- Organizar o desempenho individual e coletivo, de acordo com as necessidades do trabalho;

2. Produtor

- Demonstrar a execução eficiente e eficaz do trabalho para os colaboradores;
- Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe;
- Delinear ações de gestão do tempo e do estresse no trabalho;

3. Negociador

- Criar e manter uma base de poder legítimo com sua equipe de trabalho;
- Conduzir negociações de acordos e compromissos no trabalho, considerando os diferentes interesses individuais;

- Comunicar idéias e decisões no trabalho, respeitando as percepções individuais;

4. Inovador

- Adaptar-se a situações de mudança no trabalho;
- Propor idéias e soluções criativas para problemas no trabalho, de forma participativa;
- Delinear ações de gestão da mudança no trabalho;

5. Mentor

- Combinar características individuais com as características dos colaboradores;
- Comunicar-se de forma clara e objetiva;
- Identificar necessidades de desenvolvimento dos colaboradores;

6. Facilitador

- Compor equipes de trabalho, considerando as necessidades do trabalho e as características individuais;
- Tomar decisões, permitindo a participação dos colaboradores;
- Solucionar conflitos interpessoais, de modo efetivo, considerando as percepções individuais;

7. Monitor

- Medir o desempenho individual, identificando necessidades de desenvolvimento;
- Delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho;
- Analisar informações de modo crítico e ágil;

8. Coordenador

- Controlar prazos e metas de trabalhos individuais e coletivos;
- Planejar a execução do trabalho individual e coletivo;
- Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo;

Quinn *et al.*, (2003) ainda apontam que, mesmo havendo variação no grau hierárquico, algumas competências se mantêm fundamentais, por exemplo, comunicar-se de forma clara e objetiva e apresentar boas habilidades interpessoais. E à medida que vão sendo promovidos, os gestores deverão identificar quais competências se manterão e quais deverão ser adquiridas.

Identificando a necessidade de o gestor atuar como líder, seguindo uma idéia semelhante à de Quinn *et al.*, (2003), Bitencourt (2004) cita Covey (1999), que define sete hábitos característicos das pessoas muito eficazes:

1. Ser proativo (visão pessoal);
2. Começar tendo o fim em mente (liderança pessoal);
3. Priorizar as coisas mais importantes e basear-se em princípios (administração pessoal);
4. Pensar no ganho mútuo (liderança pessoal);
5. Procurar primeiro entender, depois ser entendido (comunicação empática);
6. Sinergia (cooperação criativa);
7. Amolar a serra (auto-renovação).

O autor acredita que a eficácia organizacional apresenta relação direta com a eficácia pessoal. Sendo assim, o comportamento organizacional compreende o comportamento individual.

Como já citado no capítulo 1, em seu estudo nos anos de 1960, Mintzberg identificou dez papéis gerenciais diferentes, porém correlacionados. Eles podem ser divididos em três áreas (relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisão), conforme quadro 2.

Quadro 2 – Papéis gerenciais de Mintzberg.

Áreas	Papéis gerenciais	Conceitos
Interpessoal	Chefe nominal	Papel da função
Interpessoal	Líder	Contrata, treina, motiva e disciplina funcionários.
Interpessoal	Ligação	Faz contato com fontes externas de fornecimento de informações.
Informacional	Monitor	Recebe e coleta informações de organizações externas.
Informacional	Disseminador	Atua como canal para transmitir informações aos membros da organização.
Informacional	Porta-voz	Representa a organização diante de pessoas de fora.
Decisorial	Empreendedor	Inicia e supervisiona novos projetos que melhorarão o desempenho da organização.
Decisorial	Controlador de distúrbios	Toma medidas em resposta a problemas imprevistos, crises ou conflitos.
Decisorial	Alocador de recursos	Responsável por distribuir os RHs, físicos e monetários.
Decisorial	Negociador	Opera como negociador, quando discute e barganha com outros grupos, para obter vantagens para sua unidade.

Fonte: RUAS (2005) – adaptado.

Para o autor, o desenvolvimento de algumas habilidades possibilita a formação do papel do gestor. As habilidades são as seguintes:

1. Habilidades de relacionamento com colegas: capacidade de estabelecer e manter relações normais e informais com os colegas;
2. Habilidades de liderança: habilidades necessárias para realizar tarefas que envolvem a equipe de colaboradores do gerente, como orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade;
3. Habilidades de resolução de conflitos: habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. É uma habilidade que gera tensão. Para tanto, é necessária também a habilidade de tolerância a tensões;

4. Habilidades de processamento de informações: habilidade de construir redes informais e desenvolver habilidade de comunicações;
5. Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade, habilidade para lidar com situações imprevistas, com poucas informações, que precisem ser diagnosticadas e que exigem decisão, às vezes simultaneamente a outros problemas e outras decisões;
6. Habilidade de alocação de recursos: capacidade de definição de prioridades na alocação de recursos, inclusive do próprio tempo;
7. Habilidades empresariais: habilidade que envolve a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais;
8. Habilidades de introspecção: capacidade de reflexão e auto-análise. Trata-se da capacidade de aprender com a própria experiência, assim como entender seu cargo e o impacto deste na organização (RUAS, 2005).

A partir dessa literatura, a presente pesquisa baseou-se na definição de papéis gerenciais citada, por Quinn *et al.*, (2003), conforme apresentação da metodologia no capítulo seguinte.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, a pesquisa será caracterizada e suas etapas serão descritas, métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados, como também os procedimentos de construção e validação das escalas de medida aplicadas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é quantitativa, porque abordou numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análises estatísticas, sendo estas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) e inferenciais (análise fatorial, regressão múltipla pairwise). É ainda qualitativa, devido à existência de um campo dissertativo, ao final do instrumento, destinado aos respondentes para expressarem outras opiniões que julgassem importantes sobre o tema pesquisado. É classificada como descritiva, porque buscou identificar características relevantes ao desempenho das competências do perfil gerencial em determinada amostra. É também de campo, por ter sido aplicada no local onde as características estão presentes e baseada na investigação empírica, realizada com a finalidade de analisar a percepção dos funcionários quanto à importância das competências gerenciais.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada é composta por sujeitos que estão empregados e ocupam funções onde existe um superior imediato. As características da amostra, como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, ocupação e tempo de serviço na empresa, são apresentadas na tabela 1:

Tabela 1 – Representação dos dados pessoais e funcionais dos respondentes.

Variável	Frequência	%
Sexo		
Masculino	74	40,9
Feminino	107	59,1
Faixa etária		
18 a 25 anos	64	35,4
26 a 35 anos	82	45,3
36 a 45 anos	27	14,9
46 a 55 anos	08	4,4
56 anos em diante	0	0
Nível de escolaridade		
2º grau completo	24	13,3
Superior incompleto	62	34,2
Superior completo	63	34,8
Especialização	24	13,3
Mestrado	06	3,3
Em branco	02	1,1
Tempo na empresa		
Até 2 anos	69	38,1
2 a 5 anos	48	26,5
5 a 7 anos	27	14,9
7 a 10 anos	19	10,5
10 anos em diante	17	9,4
Em branco	01	0,6
Tipo de organização		
Pública	28	15,5
Privada	139	76,8
Mista	14	7,7
Ramo de atuação		
Academia	18	9,9
Financeiro	21	11,6
Telecomunicações	24	13,3
Serviço Público	30	16,6
Varejo de móveis	16	8,8
Varejo de moda	54	29,8
Tecnologia	11	6,1
Em branco	07	3,9
Nível do cargo		
Técnico	111	61,3
Analista	44	24,3
Gerencial	21	11,6
Em branco	05	2,8
Nível da área		
Operacional	101	55,8
Estratégico	39	21,6
Tático	41	22,6

A maioria da amostra é composta por sujeitos do sexo feminino (59,1%), e na faixa etária entre 26 a 35 anos (45,3%). Em relação ao nível de escolaridade, observa-se que a

maioria dos sujeitos encontram-se com curso superior completo (34,8%) e estão há menos de 2 anos na empresa (38,1%). As organizações privadas representam a maioria (76,8%). O nível do cargo com maior representação é o técnico (61,3%) e a área de atuação é a operacional (55,8%). No item ramo de atuação, a maioria dos sujeitos que responderam ao questionário atuam no varejo de moda (29,8%).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário elaborado pela autora da presente monografia a partir das características dos papéis gerenciais citados por Quinn *et al* (2003). Inicialmente, foi composto por 30 itens referentes a comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Em cada item, foi construída uma competência baseada na estrutura proposta por Brandão & Bahry (2005): verbo + objeto da ação + critério + condição. Existem ainda itens de informações pessoais, como sexo, idade, escolaridade e outros.

No questionário existem duas escalas, uma de Importância e outra de Domínio. Na primeira, o sujeito expõe sua percepção sobre o quanto que a competência descrita é importante para o papel de gestor. E na segunda, o sujeito qualifica se seu superior imediato apresenta no dia-a-dia do trabalho a competência descrita.

Existem ainda escalas de medida do tipo Likert, que permitem a variabilidade nos intervalos, não afetando o poder inferencial de uso de estatísticas paramétricas, e que variam de 0 a 4, sendo 0 – sem importância/domínio, 1 – pouco importância/domínio, 2 – razoável importância/domínio, 3 – muito importante/domínio e 4 total importância/domínio.

O questionário foi elaborado a partir da literatura sobre competências gerenciais que definem uma série de comportamentos necessários para a ocupação do cargo. Segundo Quinn

et al., (2003), esses papéis são úteis para especificar valores e critérios de eficácia pelos quais as organizações são julgadas. E ainda apresentam os traços conflitantes desempenhados pelos gerentes, traços estes que deveriam ser complementares. Ele aponta três competências necessárias em cada papel, porém foram identificadas outras competências que também são caracterizadas como necessárias por outros autores, chegando ao número final de 30 competências.

Após realizar a análise fatorial, percebeu-se que um dos itens (Relacionar-se com os colegas com simpatia, utilizando uma boa comunicação) apresentou-se de forma bem genérica, e por isso foi retirado. E que para a validação da escala de avaliação, não seria necessário interpretar os resultados da escala de domínio.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, o procedimento de coleta de dados foi do tipo corte transversal, segundo Richardson *et al.*, (1999). Os dados foram coletados em um período de 30 dias, a partir de uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

Os questionários foram impressos e entregues aos sujeitos para o preenchimento à mão. As respostas foram inseridas no *software* de análise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 16.0.

De acordo com Pasquali (2006), os critérios de adequação da quantidade de respondentes aos propósitos de uma pesquisa são: de cinco a dez respondentes para cada item do instrumento, ou cem sujeitos para cada fator medido, ou ainda pelo menos duzentos respondentes. Com base nessas recomendações, o presente estudo atendeu a todos os critérios,

obtendo 205 sujeitos. Sendo assim, procedeu-se com as análises estatísticas descritivas e inferenciais a serem mais bem descritas nos itens subseqüentes.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o registro das respostas no programa SPSS, em uma primeira etapa, foram realizadas análises descritivas e exploratórias, para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis.

A validação estatística da escala foi antecedida pelas análises descritivas e exploratórias descritas anteriormente. Os casos extremos univariados foram identificados e retirados dezoito casos, reduzindo a amostra de 200 para 181 sujeitos. Não se identificou mais de 5% de casos omissos em cada variável. Assim, a análise fatorial se baseou na amostra com 181 sujeitos.

A identificação das percepções dos respondentes sobre a importância das competências gerenciais baseou-se nas análises descritivas (médias e desvios-padrão) para cada item da escala de medida utilizada. Para análise das médias de importância, definiu-se que entre 0 a 1,5 as médias referem-se à baixa importância, entre 1,5 a 2,5 referem-se à importância mediana, e entre 2,5 e 4 referem-se à importância alta. Com base na metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983), os desvios-padrão acima de 0,94, neste estudo, são considerados altos para escalas de resposta de cinco pontos, isto é, indicam alta variabilidade entre as respostas.

Inicialmente, foi realizada a análise dos componentes principais (*PC – Principal Components*), para investigar o possível número de fatores que poderiam ser apresentados. Em seguida, realizou-se análises com o método de fatoração dos eixos principais (*PAF –*

Principal Axis Factoring), para obtenção de estruturas fatoriais, com rotações *Oblimin* e *Varimax*. De acordo com Pasquali (2006), alguns critérios podem facilitar a decisão da quantidade de fatores a serem extraídos de um instrumento. Dentre eles, neste estudo foram utilizados os seguintes: valores próprios superiores a 1; análise de distribuição dos valores próprios (*scree plot*); cargas fatoriais acima de 0,35; análise dos índices de consistência interna dos itens (Alfa de *Cronbach*) e interpretabilidade das soluções propostas. Com a utilização do tratamento *pairwise* para casos omissos, procurou-se investigar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de fatores a serem extraídos. Através dessa análise, observou-se os *eigenvalues* (valores próprios), o gráfico de distribuição dos valores próprios (*scree plot*) e o total de variância explicada (42,32%). Obteve-se o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de 0,96 ($p < 0,000$), considerado maravilhoso para adequação da amostra.

Os resultados dessas análises indicaram soluções de 1 a 4 fatores e, de acordo com o critério de interpretabilidade (Pasquali, 2006), optou-se pela solução de 1 fator com rotação *Varimax*, por simplificar os fatores e mostrar-se mais adequada à teoria em estudo. Esse fator 1 foi denominado EACG – Escala de Avaliação de Competências Gerenciais.

Após essa análise fatorial, iniciaram-se as análises descritivas de cada variável do instrumento de medida utilizado. Realizaram-se análises das médias e desvios-padrão. Os resultados destas análises são descritos no próximo capítulo.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma limitação percebida foi o fato de o questionário ter sido criado, baseando-se na caracterização dos comportamentos de papéis gerenciais elaborados por Quinn *et al.*, (2003). Possivelmente, seria melhor elaborado, a partir de entrevistas ou observações dos

comportamentos exercidos atualmente pelos gestores dentro das organizações. Percebe-se que os itens elaborados foram reduzidos a competências genéricas.

Uma outra limitação identificada foi na coleta de dados em corte transversal, porque resumiu a percepção dos colaboradores em um determinado momento. Sugere-se que a pesquisa seja realizada ao longo do tempo, dentro da própria organização.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados encontrados após a realização e análise dos dados da pesquisa. Inicia-se com a análise fatorial, em seguida são apresentadas as análises descritivas dos itens do instrumento aplicado, como média e desvio padrão. E ao final, apresenta-se a correlação entre os itens.

4.1 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial baseia-se em uma série de técnicas estatísticas, através de análises multivariadas e matrizes. Torna-se imprescindível no contexto da Psicometria, principalmente na utilização de validação de instrumentos psicológicos. Geralmente, em pesquisas científicas utilizam-se várias variáveis ao mesmo tempo, por exemplo, idade, sexo, itens de escalas, entre outras, podendo alcançar dezenas e centenas delas. Na análise dos dados, inicialmente procura-se identificar se essas variáveis estão relacionadas entre si. Para isso, utiliza-se a correlação. É onde pode entrar a análise fatorial, que geralmente se inicia com uma matriz de correlações. A Tabela 2 a seguir apresenta a correlação entre as variáveis “faixa etária” e “tempo de empresa”.

Tabela 2 – Correlação de Pearson entre faixa etária e tempo de empresa.

	Faixa etária	Tempo de empresa
r	0,17	0,21
p	0,01	0,00

Na variável “faixa etária”, observou-se que quanto maior a idade do sujeito, mais apto ele está para identificar e perceber a importância de determinada competência gerencial. Acredita-se que essa relação exista, devido à possibilidade de o sujeito com mais idade

apresentar mais tempo de experiência em trabalhos. No que diz respeito à variável “tempo de empresa”, percebe-se a mesma relação, indicando que quanto maior o tempo de empresa que o funcionário apresenta, melhor perceberá a real importância das competências gerenciais. Essa relação poderá ser explicada pelo fato de o sujeito estar há mais tempo dentro da empresa e conhecer melhor as competências necessárias àquela organização.

Supõe-se que, se as variáveis empíricas se relacionam entre si, é porque elas têm uma causa comum que produz essa correlação entre elas. É a esta causa comum que se chama de fator comum e cuja descoberta é precisamente a tarefa da análise fatorial.

Como fator comum foi identificada a escala de avaliação de competências gerenciais, denominada EACG, que apresentou 29 variáveis relacionadas entre si; porém, essas duas citadas com maior grau de correlação entre elas. A Tabela 3 a seguir apresenta a estrutura fatorial, onde os itens relacionados apresentam cargas superiores a 0,35, assim como suas comunalidades (h^2), os índices de consistência interna (Alfa de *Cronbach*), os *eigenvalues* (valores próprios) e os percentuais de variância explicada.

Tabela 3 – Estrutura fatorial da escala de avaliação das competências gerenciais (EACG).

Ordem	Descrição do item	CF %	h ²
6	Identificar as habilidades de cada colaborador através de entrevistas individuais.	0,82	0,56
26	Propor idéias e soluções criativas para problemas no trabalho de forma participativa.	0,81	0,55
7	Promover ações com os colaboradores que proporcionem o desenvolvimento deles.	0,77	0,72
18	Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo.	0,76	0,51
15	Escutar as solicitações dos colaboradores com atenção.	0,75	0,61
4	Solucionar conflitos interpessoais de modo efetivo considerando as percepções individuais.	0,75	0,77
13	Medir o desempenho de cada colaborador a partir do acompanhamento profissional individual.	0,75	0,74
19	Demonstrar a execução eficiente e eficaz do trabalho para seus colaboradores.	0,75	0,50
29	Especificar metas e objetivos de trabalho individual e coletivo.	0,74	0,55
22	Criar e manter uma base de poder legítimo com sua equipe.	0,74	0,60
14	Delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho.	0,72	0,64
27	Delinear ações de gestão da mudança no trabalho.	0,70	0,78
28	Influenciar as visões de mundo individuais buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho.	0,70	0,76
24	Comunicar idéias e decisões no trabalho respeitando as percepções individuais.	0,69	0,70
12	Aprimorar a qualidade dos processos de modo receptivo através de mudanças	0,66	0,52
11	Combinar características individuais com as características dos colaboradores.	0,64	0,63
25	Adaptar-se a situações de mudança no trabalho.	0,63	0,82
21	Delinear ações de gestão do tempo e do estresse no trabalho.	0,60	0,73
8	Identificar necessidades de desenvolvimento dos subordinados	0,58	0,70
16	Controlar continuamente prazos e metas de trabalhos individuais e coletivos.	0,56	0,63
10	Tomar decisões permitindo a participação dos colaboradores.	0,56	0,67
20	Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe.	0,54	0,55
2	Estar disponível para receber os colaboradores com atenção.	0,53	0,72
17	Planejar a execução do trabalho individual e coletivo.	0,53	0,69
9	Compor equipes considerando as necessidades de trabalho e as características individuais.	0,53	0,77
3	Comunicar-se de forma clara e objetiva com os colaboradores.	0,50	0,70
23	Conduzir negociações de acordos e compromissos no trabalho considerando os diferentes interesses individuais.	0,49	0,70
5	Analisar informações de modo crítico e ágil.	0,48	0,67
30	Organizar o desempenho individual e coletivo de acordo com as necessidades da empresa.	0,41	0,56
<i>Eingevalue</i>		12,69	
% Variância total		42,32	
<i>Alpha</i>		0,95	
N		181	

De acordo com a Tabela 3, com o total de respondentes N=181, esse fator (EACG) apresentou um *Alpha de Cronbach* igual a 0,95. Os itens apresentaram carga fatorial (CF) entre 0,41 a 0,82, apresentando o quanto cada item faz parte do fator comum, permitindo uma

validação da EACG. Porque conforme Pasquali (2006), a validade das cargas fatoriais dos itens variou de razoável a muito boa, mostrando que o fator apresenta confiabilidade para aferição dessas competências em organizações. A variância total diz respeito à precisão e à validade da escala, que com valor de 42,32% apresenta o fator como traço latente das variáveis observáveis (estas como sua representação comportamental).

O tamanho da comunalidade (h^2) define a qualidade da representação comportamental do traço latente pelos itens do questionário. Nessas observações percebe-se que a análise fatorial trata da validade dos itens e não da sua precisão.

Entretanto, é importante que outros estudos busquem melhorar esses escores a fim de se construir uma medida mais consistente, seja pela inserção de mais itens e/ou pela melhoria de sua redação.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A seguir, a Tabela 4 apresenta a média e o desvio padrão de cada item.

Tabela 4 – Resultados descritivos de média e desvio padrão dos itens.

Ordem	Descrição do item	M	DV
11	Combinar características individuais com as características dos colaboradores.	2,93	1
28	Influenciar as visões de mundo individuais buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho.	2,96	1
14	Delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho.	3,02	1,06
13	Medir o desempenho de cada colaborador a partir do acompanhamento profissional individual.	3,13	0,97
18	Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo.	3,13	1,01
21	Delinear ações de gestão do tempo e do estresse no trabalho.	3,15	0,89
6	Identificar as habilidades de cada colaborador através de entrevistas individuais.	3,17	0,82
8	Identificar necessidades de desenvolvimento dos subordinados	3,17	0,91
22	Criar e manter uma base de poder legítimo com sua equipe.	3,17	0,92
27	Delinear ações de gestão da mudança no trabalho.	3,19	0,82
12	Aprimorar a qualidade dos processos de modo receptivo através de mudanças	3,2	0,78
23	Conduzir negociações de acordos e compromissos no trabalho considerando os diferentes interesses individuais.	3,2	0,91
24	Comunicar idéias e decisões no trabalho respeitando as percepções individuais.	3,2	0,89
19	Demonstrar a execução eficiente e eficaz do trabalho para seus colaboradores.	3,22	0,92
7	Promover ações com os colaboradores que proporcionem o desenvolvimento deles.	3,23	0,9
9	Compor equipes considerando as necessidades de trabalho e as características individuais.	3,25	0,81
4	Solucionar conflitos interpessoais de modo efetivo considerando as percepções individuais.	3,27	0,88
17	Planejar a execução do trabalho individual e coletivo.	3,3	0,71
29	Especificar metas e objetivos de trabalho individual e coletivo.	3,3	0,79
25	Adaptar-se a situações de mudança no trabalho.	3,31	0,81
26	Propor idéias e soluções criativas para problemas no trabalho de forma participativa.	3,36	0,78
5	Analisar informações de modo crítico e ágil.	3,38	0,66
30	Organizar o desempenho individual e coletivo de acordo com as necessidades da empresa.	3,4	0,8
10	Tomar decisões permitindo a participação dos colaboradores.	3,44	0,69
16	Controlar continuamente prazos e metas de trabalhos individuais e coletivos.	3,48	0,74
3	Comunicar-se de forma clara e objetiva com os colaboradores.	3,5	0,62
2	Estar disponível para receber os colaboradores com atenção.	3,55	0,57
15	Escutar as solicitações dos colaboradores com atenção.	3,55	0,71
20	Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe.	3,57	0,68

Observa-se que todas as médias podem ser consideradas altas, já que são valores maiores que 2,5. O item com maior média (M=3,57 e DV= 0,68) foi o item 20 – “Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe”, o que permite concluir que existiu uma maior concordância sobre a importância em desempenhar essa competência, havendo uma pequena variação entre as respostas. Acredita-se que desenvolver e manter um bom ambiente

de trabalho seja percebido como totalmente importante, por exercer papel fundamental no funcionamento e desempenho das atividades.

Os itens 2 e 15, por serem semelhantes, também apresentaram média alta ($M=3,55$ e $DV=0,57$ e $0,71$, respectivamente) e desvio padrão baixo, revelando a importância do gerente em se apresentar de forma disponível para ouvir as solicitações dos colaboradores, além de dedicar atenção aos mesmos.

Já o item que apresentou menor média ($M=2,93$ e $DV=1$) foi o item 11 – “Combinar características individuais com as características dos colaboradores”, revelando uma grande discrepância entre as respostas, pois seu desvio padrão foi alto. Percebe-se também que o item 28 – “Influenciar as visões de mundo individuais buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho” apresentou média baixa e desvio padrão alto ($M=2,96$ e $DV=1$) demonstrando semelhante característica de menos importante com grande discrepância entre as respostas. Aponta-se a necessidade de trabalhar a real importância dessas competências, identificando e definindo melhor seu conceito.

Quanto aos valores do desvio padrão, observa-se que o item 14 – “Delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho”, apesar de ser percebido como importante, já que apresentou média alta ($M=3,02$ e $DV=1,06$), apresentou ainda o maior desvio padrão, revelando uma maior discrepância entre as percepções dos respondentes. O que pode ser justificado pela confusão no entendimento da descrição ou ainda pela utilização da competência variando na área de atuação.

No capítulo seguinte os dados obtidos serão mais bem discutidos, baseando-se também no levantamento bibliográfico.

5. DISCUSSÃO

Apesar do questionário proposto não ter sido avaliado por completo, pois a escala de domínio não foi levada em consideração, é possível levantar algumas questões relativas aos dados coletados com a escala de importância.

Inicialmente, infere-se que a maioria das competências foi considerada como muito a totalmente importante no desempenho do papel gerencial, já que os itens apresentaram médias altas, conforme Tabela 4.

Baseando-se na Tabela 5 que apresenta a frequência dos itens e ainda considerando àqueles com o valor mínimo de 100, percebe-se que as competências que obtiveram grandes frequências foram:

- Escutar as solicitações dos colaboradores com atenção (F=122);
- Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe (F=121);
- Controlar continuamente prazos e metas de trabalho individuais e coletivos (F=109);
- Estar disponível para receber os colaboradores com atenção (F=106);
- Organizar o desempenho individual e coletivo de acordo com as necessidades da empresa (F=106);
- Comunicar-se de forma clara e objetiva com os colaboradores (F=103).

Tabela 5 – Frequência das competências consideradas totalmente importantes.

Ordem	Competências	Frequência	%
11	Combinar características individuais com as características dos colaboradores.	64	35,4
14	Delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho.	66	36,5
28	Influenciar as visões de mundo individuais buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho.	66	36,5
27	Delinear ações de gestão da mudança no trabalho.	74	40,9
6	Identificar as habilidades de cada colaborador através de entrevistas individuais.	76	42
12	Aprimorar a qualidade dos processos de modo receptivo através de mudanças	76	42
21	Delinear ações de gestão do tempo e do estresse no trabalho.	76	42
17	Planejar a execução do trabalho individual e coletivo.	78	43,1
18	Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo.	79	43,6
8	Identificar necessidades de desenvolvimento dos subordinados	80	44,2
22	Criar e manter uma base de poder legítimo com sua equipe.	80	44,2
9	Compor equipes considerando as necessidades de trabalho e as características individuais.	81	44,8
13	Medir o desempenho de cada colaborador a partir do acompanhamento profissional individual.	83	45,9
5	Analisar informações de modo crítico e ágil.	85	47
7	Promover ações com os colaboradores que proporcionem o desenvolvimento deles.	85	47
23	Conduzir negociações de acordos e compromissos no trabalho considerando os diferentes interesses individuais.	85	47
19	Demonstrar a execução eficiente e eficaz do trabalho para seus colaboradores.	88	48,6
24	Comunicar idéias e decisões no trabalho respeitando as percepções individuais.	88	48,6
29	Especificar metas e objetivos de trabalho individual e coletivo.	88	48,6
4	Solucionar conflitos interpessoais de modo efetivo considerando as percepções individuais.	89	49,2
10	Tomar decisões permitindo a participação dos colaboradores.	90	54,4
25	Adaptar-se a situações de mudança no trabalho.	95	52,5
26	Propor idéias e soluções criativas para problemas no trabalho de forma participativa.	97	53,6
3	Comunicar-se de forma clara e objetiva com os colaboradores.	103	56,9
2	Estar disponível para receber os colaboradores com atenção.	106	58,6
30	Organizar o desempenho individual e coletivo de acordo com as necessidades da empresa.	106	58,6
16	Controlar continuamente prazos e metas de trabalhos individuais e coletivos.	109	60,2
20	Criar um ambiente de trabalho produtivo com sua equipe.	121	66,9
15	Escutar as solicitações dos colaboradores com atenção.	122	67,4

Acredita-se que uma demanda constante por parte dos colaboradores é de que o gestor esteja sempre acessível, estimulando o intelectual, oferecendo motivação, além de atuar de forma a valorizar e reconhecer o colaborador. Se o gestor atua dessa maneira permite a manutenção de profissionais satisfeitos e engajados aos objetivos da organização. Não é necessário que ele próprio desenvolva idéias, mas sim as estimule, assimilando e conduzindo-as de forma a solucionar um problema.

Conforme apresentado nos estudos de Mintzberg (citado em RUAS, 2005), as habilidades de relacionamento com colegas aparecem com grande importância na pesquisa, já que as competências com maior frequência necessitam de tal habilidade. É de suma importância que o gestor estabeleça vínculos e se relacione de maneira satisfatória com sua equipe.

Essa competência aparece ainda na definição de Quinn *et al.*, (2003), no que diz respeito à competência necessária para executar o papel de mentor. Ele caracteriza o clima através do trabalho em equipe, com receptividade e comunicação intensa, com objetivo de estabelecer e manter relacionamentos efetivos.

Bitencourt (2004) aponta, também, que essa competência de escutar as solicitações e criar um bom ambiente de trabalho se apresenta como característica da liderança, uma vez que é importante para o líder manter redes de relacionamentos convergentes, além de focalizar as pessoas. Identifica ainda que:

a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atue em determinados momentos como facilitador do grupo, com vistas ao alcance de um objetivo, que sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados (p. 277).

Por outro lado, a competência identificada como menos importante diz respeito a “combinar características individuais com as características dos colaboradores”, também apontada por Quinn *et al.*, (2003) como característica. Ao papel de mentor, cabe identificar potencialidades e limitações em si e nos demais membros da equipe, a fim de otimizá-las em prol do alcance de resultados.

Essa competência ainda é caracterizada por Mintzberg (citado em RUAS, 2005), quando este trata a respeito da habilidade de introspecção, onde o gestor deve apresentar capacidade de reflexão e auto-análise, aprendendo com a própria experiência e com as próprias características individuais. Talvez essa competência tenha apresentado dificuldade de entendimento por parte dos respondentes ou ainda não seja tão bem explorada dentro das organizações em questão, e por isso tenha obtido uma frequência baixa.

Outra competência com baixa frequência foi “delinear ações de gestão do desempenho individual e da equipe de trabalho”, apresentada por Quinn *et al.*, (2003) como característica do papel de monitor, uma vez que é imprescindível o monitoramento para a manutenção do alto desempenho individual e coletivo. Cabe destacar, também, a competência “influenciar as visões de mundo individuais, buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho” também com baixa frequência, apontada por Quinn *et al.*, (2003) como característica do papel de diretor. Trata-se da competência mais glorificada de um líder, apontando como condição *sine qua non* para a liderança. Uma vez que a visão é para um líder o que a missão e os valores são para a organização. Essa influência na visão de mundo é comparada ao reflexo da própria maneira de como o líder se comunica e transmite suas histórias. (GARNER, 1995 citado em QUINN *et al.*, 2003).

Bitencourt (2004) também aponta essa competência como uma característica importante da liderança, no que diz respeito ao desenvolvimento de visões e estratégias por parte do líder.

Pode-se inferir que tal competência não se apresenta no contexto atual, de forma tão eficaz, já que não é percebida por grande parte dos respondentes, o que sugere uma melhor explicação ou até mesmo divulgação desta nas posições dos gestores atuais.

A respeito dos casos omissos, a distribuição se apresentou conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Frequência de casos omissos descritos por itens.

Ordem	Competências	Frequência	%
10	Tomar decisões permitindo a participação dos colaboradores.	1	0,6
27	Delinear ações de gestão da mudança no trabalho.	1	0,6
18	Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo.	8	4,4

Baseando-se na Tabela 6, acredita-se que a quantidade de casos omissos não tenha interferido no resultado da análise, podendo ser justificado pelo não entendimento da descrição dos itens.

A seguir, serão apresentadas as últimas considerações, com o objetivo de sintetizar as conclusões obtidas, a partir da reflexão a respeito do tema central, e também as propostas e sugestões de novas pesquisas nessa área.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar as competências gerenciais desempenhadas dentro de diversas organizações, através das percepções de seus colaboradores. Para aplicação da pesquisa, foi elaborado um questionário com 30 itens que se basearam nas características de comportamentos presentes no papel gerencial definido por Quinn *et al.*, (2003). Baseando-se na análise fatorial, a escala de medida da Importância revelou que todos os itens foram considerados importantes no desempenho do papel gerencial, o que permitiu a validação da escala de avaliação das competências gerenciais (EACG).

Os resultados demonstraram que quanto mais idade o colaborador apresenta, melhor percebe a importância de certas competências, o que pode ser explicado pela maior quantidade de experiência que ele possa apresentar em comparação a um colaborador com menos idade. A relação é a mesma no que diz respeito ao tempo de empresa, onde quem apresenta mais tempo de serviço dentro da organização percebe melhor a importância das competências gerenciais. No geral, a percepção das competências gerenciais descritas foi na escala de “muito a totalmente importante”.

A pesquisa confirmou, ainda, as visões dos autores citados sobre as competências necessárias ao desempenho do gestor. O presente estudo ilustrou a necessidade em se definir as competências gerenciais, conforme apontado por Fleury (2002) a necessidade de estas serem adotadas pelos gestores. São elas: saber agir (saber julgar, escolher, decidir); mobilizar recursos (criar sinergia e mobilizar recursos e competências); saber comunicar (compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos); integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver); saber se engajar e se comprometer (saber empreender, assumir riscos comprometer-se); assumir responsabilidades (ser responsável, assumindo riscos e as

conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido) e ter visão estratégica (conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas).

Para novas pesquisas, sugere-se identificar melhor a relação entre o papel gerencial e o papel de líder, uma vez que uma das características para atuar em funções gerenciais é a capacidade de liderança. Haja visto que ao ser capaz de liderar, o gestor preenche requisito para seleção ou ainda promoção dentro da empresa, uma vez que a competitividade existente nas organizações exige mudanças e estas são facilitadas quando existe liderança. No passado a liderança tinha uma conotação de autoritarismo e hoje já é possível observar que ser líder é atuar e participar.

7. REFERÊNCIAS

Dicionário Aurélio (1997).

Borges-Andrade, J. E. & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 7, 54, 6-22.

Bitencourt, C. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Organização por Cláudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. 41, 1, Jan./Mar., 08 – 15.

Brandão, H. P.; Guimarães, T. A.; Borges-Andrade J. E. (2002). Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 8, 2, 173 – 190.

Brandão, H. P. & Bruno-Faria, M. F. (2003). Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*. 7, 3, Jul./Set., 35 – 56.

Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*. 56, 2, Abr./Jun., 179 – 194.

Carbone P. P.; Brandão, H. P.; Leita, J. B. D.; Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Dias, J. (2001). Identificação e Avaliação de Competências Gerenciais em uma Organização Pública. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2001) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, 4, 1, Jan./Abr., 161 – 176.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências - um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books.

Leite, J. C. (1996). Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos de novas tecnologias no setor bancário brasileiro. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Motta, P. (2001). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura.

Néri, A. (1999). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas, SP: Papirus.

Pasquali, L. (2006). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Quinn, R. E.; Thompson, M. P.; Faerman, S. R.; McGrath, M. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

Resende, Em. J. (2003). *O livro das competências: desenvolvimento das competências*. 2 ed. Rio de Janeiro. Qualitymarck.

Robbins, S. P. (1998). *Comportamento Organizacional*. Tradução Christina Ávila de Menezes – 8. ed. LTC.

Ruas, R. (2003). *Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. In. XXVII Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia –SP. XXVII Anais Enanpad. Rio de Janeiro: ANPAD.

Ruas, R.; Antonelo, C. S.; Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.

Souza, V. L. (2003). *Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?* 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Zarifian, P. (2008). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinsk. – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas.