

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

KATIA SANTOS DE OLIVEIRA BASTOS

**DIAGNÓSTICO DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS EM GESTORES QUE ATUAM EM
ORGANIZAÇÕES NACIONAIS E MULTINACIONAIS, DOS
SEGMENTOS INDUSTRIAL, FINANCEIRO E DE SERVIÇOS NO
ESTADO DE SÃO PAULO**

PIRACICABA

2018

KATIA SANTOS DE OLIVEIRA BASTOS

**DIAGNÓSTICO DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS EM GESTORES QUE ATUAM EM
ORGANIZAÇÕES NACIONAIS E MULTINACIONAIS, DOS
SEGMENTOS INDUSTRIAL, FINANCEIRO E DE SERVIÇOS NO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Yeda Cirera Oswaldo

PIRACICABA

2018

Bastos Oliveira de Santos Katia

Diagnóstico das Principais Competências Comportamentais em gestores que atuam em Organizações Nacionais e Multinacionais dos Segmentos Industrial, Financeiro e de Serviços do Estado de São Paulo –Katia Santos de Oliveira Bastos, 2018

100f

Orientadora: Yeda Cirera Oswaldo

Dissertação (mestrado) - Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1.Competência. 2. Gestor. 3.Comportamento. I. Oswaldo, Yeda Cirera. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III- Diagnóstico das Principais Competências Comportamentais em gestores que atuam em Organizações Nacionais e Multinacionais dos Segmentos Industrial, Financeiro e de Serviços do Estado de São Paulo.

KATIA SANTOS DE OLIVEIRA BASTOS

**DIAGNÓSTICO DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM
GESTORES QUE ATUAM EM ORGANIZAÇÕES NACIONAIS E
MULTINACIONAIS, DOS SEGMENTOS INDUSTRIAL, FINANCEIRO E DE
SERVIÇOS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Yeda Cirera Oswaldo

Data do Exame de defesa:

17/12/2018

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a. Yeda Cirera Oswaldo
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof.^a Dr.^a. Graziela Oeste Graziano Cremonezi
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof.^a Dr.^a. Marina Ariante Angelocci

Universidade UNINOVE

AGRADECIMENTOS

A todos que estiveram ao meu lado nesta jornada: minha família, principalmente meus pais, que sempre, incondicionalmente, me apoiam, minha filha, marido e irmãos.

Sem os meus professores e alunos, não estaria neste projeto.

Feliz é quem transfere o que sabe e aprende o que ensina.

(Cora Coralina)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi levantar e mapear as principais competências comportamentais de gestores de organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do estado de São Paulo. Para tanto, participaram desta pesquisa 50 executivos (gestores). Foram aplicadas pesquisas de natureza diagnóstica, descritiva, análise quantitativa dos dados, análise qualitativa utilizando questionário sociodemográfico e um Inventário de Comportamentos Observados (ICO). Para a seleção dos indivíduos que foram submetidos ao inventário ICO, foram obedecidos alguns critérios, uma vez que o inventário não é projetivo, e sim experiencial. Este inventário é elencado por oito competências, 66 questões, no qual o respondente indicou qual comportamento é muito frequente no seu dia a dia, frequente, pouco frequente ou não observado. As principais competências praticadas pelos gestores, segundo os resultados do ICO, foram: “influência” (81,42%), “criatividade prática” (81,06%), “desenvolvimento de outros” (80,80%) e “liderança” (80,28%). Já a competência “comprometimento com o time” foi a que teve menor média dentre os entrevistados (76,6%). As correlações entre as competências foram significativas e positivas entre si, com exceção de comprometimento com o time. Vale destacar que a correlação entre as competências influência x liderança apresentou destaque nos resultados, sendo competências essenciais na função da gestão e de valor para as organizações e o mercado de trabalho. Em relação às variáveis independentes, no que diz respeito à escolaridade, segmento em que atuam, cidade onde trabalha, nível de gestão, tempo de empresa e tempo na função, apresentaram correlações muito baixas entre si. Outros resultados foram apontados em relação ao questionário sociodemográfico, sendo que 80% possuem pós-graduação, 54% dos gestores atuam no segmento industrial, 42% estão atuando na cidade de Campinas, 32% com idade entre 40 e 49 anos e 40% com 1 a 5 anos de tempo como gestores. Além disso, os gestores com mais tempo de empresa apresentam menor propensão ao empreendedorismo e os com mais idade possuem esta propensão. Gestores com menor tempo de gestão apresentam menor comprometimento com o time.

Palavras-chave: Competência. Gestor. Comportamento. Organização.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to identify and map the main behavioral competencies presented by managers acting in national and multinational companies, in the industrial, financial and services segments of São Paulo state. For that, 50 executives (managers) were interviewed. It was applied researches of diagnostic nature, descriptive and quantitative data analysis. In addition, used qualitative analysis by using a sociodemographic questionnaire and an Observed Behavior Inventory (ICO). For the selection of the individuals who were submitted to the ICO inventory, some criteria were obeyed, since the inventory is not projective, but experiential. This inventory lists eight competencies, 66 questions, in which the respondent indicated which behavior is very frequent, infrequent, or not observed in their daily routine. According to ICO results, the main competences practiced by the managers were: "influence" (81.42%), "practical creativity" (81.06%), "development of others" (80.80%) and "leadership" (80.28%). At the other side, the competence "commitment to the team" was the one that had the lowest average among the interviewees (76.6%). The correlations between competences were significant and positive between themselves, except for commitment to the team. It is worth emphasizing that the correlation between competencies influence x leadership was highlighted in the results, becoming essential competences in the function of management and value for organizations and the labor market. Regarding the independent variables, level of education, segment in which they work, city where they work, level of management, time of company and time in function, presented very low correlations among themselves. Other results were pointed out regarding the sociodemographic questionnaire, of which 80% had postgraduate degrees, 54% of the managers work in the industrial segment, 42% are in the city of Campinas, 32% are aged 40-49 and 40% act as a manager from 1 to 5 years. In addition, managers with more company time are less inclined to entrepreneurship and the older ones have biggest propensity. Managers with shorter management time have less commitment to the team.

Keywords: Competence. Manager. Leader. Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sínteses conceituais sobre competências.....	39
Figura 2 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais.....	40
Figura 3 – Componentes da competência profissional	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência e percentual das variáveis independentes avaliadas	68
Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis dependentes dos gestores de diversos segmentos das empresas do estado de São Paulo	69
Tabela 3 – Matriz de correlação das variáveis dependentes dos gestores de diversos segmentos no estado de São Paulo.....	72
Tabela 4 – Matriz de correlação das variáveis independentes (competências) com as variáveis dependentes dos gestores com a análise sociodemográfico	73
Tabela 5 – Análise de variância comparando os sexos masculino e feminino quanto às 8 competências	75
Tabela 6 – Competências e Gênero	75
Tabela 7 – Estimativas da regressão multivariada com respectivos p-valores.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo sobre as lideranças tradicionais: autocrática, democrática e liberal	24
Quadro 2 – Resumo das lideranças contemporâneas: a transacional, transformacional e a autêntica	31
Quadro 3 – Perspectivas sobre competências.....	34
Quadro 4 – Sínteses conceituais sobre competências	38
Quadro 5 – Competências mapeadas em organizações do mercado brasileiro	44
Quadro 6 – As 15 competências profissionais mais desejadas pelas organizações.....	46
Quadro 7 – As 21 competências de Boyatzis	50
Quadro 8 – Exemplo de categorização de competências gerenciais	52
Quadro 9 – As 8 competências e seu detalhamento.....	60
Quadro 10 – Comparativo entre as competências apresentadas pelos autores referenciados no inventário ICO- Competências Comportamentais.....	64
Quadro 11 – Matriz metodológica	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2.1 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Pressupostos	14
1.5 Metodologia	15
1.6 Estrutura	15
2 GESTOR	16
2.1 Gestor x líder	17
2.2 O papel do gestor nas organizações	20
2.3 Tipos de Liderança.....	23
3 COMPETÊNCIAS	32
3.1 Evolução do Construto.....	32
3.1.1 Competências individuais	41
3.1.2 Competência gerencial	47
3.1.3 Competência organizacional.....	53
3.1.4 Alinhamentos entre estratégia organizacional e competências.....	56
4 METODOLOGIA	58
4.1 Tipologia da Pesquisa.....	58
4.2 Participantes da Pesquisa	58
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados	59
4.4 Procedimentos	65
4.5 Análise dos Resultados	65
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE 1	94
APÊNDICE 2	96

1 INTRODUÇÃO

As empresas no Brasil e no mundo estão em processo acelerado de mudanças. Em um cenário de escala global, ou seja, organizações internacionais e nacionais de todos os tamanhos concorrem em seus segmentos de negócios, disputando entre si em um mercado em constante mudança. Nesse contexto, para manter a competitividade e garantir o crescimento organizacional, cresceu a compreensão da necessidade não só de investimentos em inovação tecnológica, mas principalmente em aspectos relacionados a gestão de pessoas.

Neste contexto as pessoas passaram a ser o grande diferencial, absorvendo os impactos da globalização, do desenvolvimento tecnológico, do foco em qualidade e produtividade, gerando novas vantagens competitivas nas organizações onde atuam.

Seguindo este raciocínio, os gestores tornaram-se os responsáveis por direcionar o negócio até a posição almejada, sendo cada vez mais exigidos em entender, prever, comandar e realizar em grupo as estratégias e táticas dos negócios em resposta à complexidade externa dos mercados onde a organização está inserida. Logo, notou-se a importância das competências gerenciais para o exercício da função de gestor, pois estes profissionais tornaram-se os que alavancam o resultado da organização por meio de seus colaboradores.

Em 1973, David McClelland foi o pioneiro nos estudos sobre avaliação de competência, publicando o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, o qual foi possível considera-lo como marco inicial do debate do tema entre administradores e psicólogos. Segundo este autor, a competência é uma característica latente a uma pessoa que é eventualmente relacionada com desempenho superior na realização de certa tarefa ou situação (MIRABILE, 1997).

É importante ressaltar que McClelland também destacou as diferenças entre competência, aptidão, habilidade e conhecimento. Aptidão seria o talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorada, habilidade, por sua vez, seria a demonstração de um determinado talento, e, por último, o conhecimento, que seria o que as pessoas precisam saber para realizar uma tarefa.

Richardson (1985) a partir de levantamento de publicações elencou diversas competências que se destacavam nos trabalhos revisados, sendo elas: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de

lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. Entretanto, para Zarifian (1999), as principais competências em uma organização eram: Competências sobre processos; Competências técnicas; Competências sobre a organização; Competências de serviço e Competências sociais.

Zarifian (2001), Dutra (2002), Le Bortef (2003) e Fleury (2004), concluíram que o gerenciamento de competências, é compreender como a capacidade dos indivíduos produzem resultados para a organização. Esta capacidade individual foi explicitada inicialmente por McClelland por meio do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) sendo seguida pelos autores acima citados. Esta nova perspectiva mudou a percepção de como os seres humanos se mobilizam para realizar suas atividades no trabalho

Considerando que há vários conceitos de competências, este presente estudo focou-se na definição de McClelland e tem como objetivo, a partir de 8 competências comportamentais frequentemente citadas, obter a valoração de cada uma destas competências num grupo amostral de 50 gestores que atuam em organizações localizadas no Estado de São Paulo, nacionais e multinacionais, nos segmentos industrial, financeiro e de serviços.

1.1 Problema de Pesquisa

No Brasil, no final dos anos 90, principalmente nas operações nacionais das empresas internacionais, iniciou-se um grande movimento de utilizar os conceitos de competências e aplicá-las na gestão. Imediatamente foram expostos às empresas nacionais e, algumas delas, incorporaram, em suas práticas, a gestão por competências.

Partindo da óptica dos indivíduos que atualmente exercem o papel de gestores, levanta-se o seguinte questionamento: Quais as mais frequentes e principais competências comportamentais dos gestores de organizações nacionais e multinacionais dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo da amostra?

1.2 Objetivo Geral

Levantar e mapear as principais competências comportamentais de gestores de organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo.

1.2.1 Objetivos específicos

1- Identificar por meio de questionário sociodemográfico: gênero, idade, escolaridade, tempo na empresa e na função, segmento em que atua, nível de gestão e relacionar com as principais competências comportamentais.

2 - Levantar as principais competências comportamentais dos gestores em Organizações do estado de São Paulo, nacionais e multinacionais por meio do Inventário de Comportamentos Observados (ICO).

3 - Verificar quais competências comportamentais está sendo mais e menos praticadas pelos gestores das organizações pesquisadas.

1.3 Justificativa

O mercado brasileiro nos últimos vinte anos desenvolveu-se em função do país apresentar-se, em certos momentos, como uma oportunidade de negócios. Infelizmente não de uma forma contínua e regular por conta da instabilidade econômica, mas registrou-se um crescimento do país.

Isso vem resultando numa nacionalização e expansão dos conceitos de gestão de negócios. A movimentação de gestores de instituições internacionais e nacionais auxiliou a disseminação dos principais conceitos de gestão dos negócios, ampliando debates e, principalmente, produzindo demanda em educação e treinamento em gestão.

Outro fator importante foi a mudança no papel dos profissionais de gestão e de Recursos Humanos iniciada no Brasil no final dos anos 90 a partir dos conceitos de competências adotados nas filiais brasileiras das multilocais. Logo o conceito de competência tomou conta da literatura de RH e dos ambientes de gestão. Nesse contexto o mercado aprendeu progressivamente sobre o valor da profissionalização dos gestores por meio dos conceitos de competências.

Vale destacar que a autora desta pesquisa (aluna do mestrado) vem trabalhando e estudando desde 1984 a evolução da área de RH - principalmente com foco nos gestores e funcionários de organizações líderes em seus segmentos e aprofundou, no final dos anos 90, seu interesse central na fronteira entre RH e Gestão de Pessoas focando-se no tema Competências em Negócios. Ao longo destas atividades percebeu um conjunto de competências mais frequentemente ditas como de maior interesse entre os gestores com os

quais lidou. Sem julgá-las como as mais ou menos importantes, a autora do presente trabalho deseja formalizar um estudo acadêmico sob a óptica do nível de utilização ou valoração dessas competências pelos gestores.

Nota-se, cada vez mais, a importância da aquisição e manutenção das competências organizacionais e individuais. Os responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações precisam ter elencadas as principais competências essenciais para as áreas ou negócios e, também, para os indivíduos. Assim, após mapeá-las, mantê-las e desenvolvê-las pode-se liderar o aprendizado e a manifestação das mesmas na organização, garantindo que seus gestores e os futuros gestores que serão contratados as manifestem.

Com este estudo pode-se perceber quais são as competências mais frequentes, que os gestores pesquisados assumiram possuir, de um grupo de competências previamente escolhidas, por meio de um questionário descritivo de traços de comportamentos observados no trabalho. Assim, com o mapeamento das competências dos gestores foi possível identificar o perfil geral de competências do grupo total da amostra e, além disso, o perfil de competências por segmento de negócios do público amostral. Por fim, a comparação dos perfis comportamentais dos indivíduos frente ao perfil geral e ao do seu segmento específico.

O foco deste trabalho foi voltado para a gestão de pessoas e a autora observa a importância de gestores possuírem as competências individuais adequadas ao seu segmento de negócio, construindo a possibilidade de os indivíduos testados buscarem seu auto-desenvolvimento nas competências dos seus segmentos.

1.4 Pressupostos

- 1 O estudo permitirá identificar as principais competências comportamentais praticadas pelos gestores dos diversos segmentos e na área de atuação.
- 2 Com o levantamento por meio do questionário sociodemográfico, pode-se aferir se as competências que estão sendo praticadas estão correlacionadas as variáveis, gênero, idade, escolaridade, segmento em que atuam os gestores, tempo na empresa e na função.
- 3 O estudo permitirá aferir quais os gaps de competências dos gestores nos diversos segmentos com futuras propostas de desenvolvimento da aquisição de novas competências para melhor performance na função.

1.5 Metodologia

A presente pesquisa é de natureza diagnóstica e descritiva, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos, segundo Kerlinger (1980, p. 171). Na pesquisa, foi utilizada uma amostra de 50 profissionais que possuem vivência em cargos de gestão de pessoas, sendo eles 25 do gênero masculino e 25 do feminino.

Os dados foram obtidos por meio de questionário sociodemográfico – que recolheu informações sobre gênero, idade que possuem, escolaridade, segmento e cidade em que atuam, tempo de empresa e na função – e do Inventário de Comportamentos Observados (ICO) – que, por meio de 66 perguntas, aborda oito competências comportamentais. Estas competências apresentadas no ICO são elencadas por autores estudiosos do assunto, como Richardson (1985), Dutra (2004), Ruas (2005) e Gramigna (2007), assim como partem da experiência em organizações da autora desta pesquisa.

A pesquisa adotou a metodologia quantitativa, qualitativa e a análise estatística com o intuito de observar quais competências comportamentais do grupo selecionado foram as mais comumente manifestadas tanto pelo gênero masculino quanto pelo feminino.

1.6 Estrutura

Esta pesquisa foi subdividida em dois temas centrais. O primeiro deles trata sobre o gestor e inicia-se com a apresentação do profissional, objeto deste estudo, que faz uso em seu dia a dia de um portfólio de competências comportamentais, pois estamos interessados em mapear quais suas competências mais comumente manifestadas. Relata-se a diferença entre gestor e líder, seu papel nas organizações e os tipos de liderança (tradicional e contemporâneas). Como segundo tema, é feita a apresentação do referencial teórico acerca do conceito de competência comportamental com o objetivo de proporcionar um panorama histórico sobre sua evolução, oferecer base para a compreensão do tema e detalhar os três principais subgrupos das competências (individuais, gerenciais e organizacionais). Fechando este tema, descreve-se o conceito de organização e sua relação com as competências.

Finalmente, apresenta-se a metodologia utilizada, resultados encontrados e discussão e, por último, considerações finais.

2 GESTOR

O gestor é o principal agente mobilizador (peça-chave) das pessoas nos ambientes organizacionais para o atingimento dos resultados planejados. Tendo isso em mente, o papel do gestor será impactado pelas características da organização, tipos de negócios, perfil do grupo funcional e principalmente por seu portfólio de experiências e competências comportamentais manifestadas. A partir de um levantamento de pesquisas nessa temática, apresentaremos a seguir as principais facetas dos gestores e algumas de suas atividades.

Muldoon e Marin (2012) relatam que, segundo o livro *Os 50 maiores vultos da administração*, na Itália, as palavras *maneggiare* e *manéggio* são do século XIII, e referem-se às pessoas responsáveis por tarefas, locais e materiais como manufaturas, almoxarifados e oficinas de produção. O termo *management* foi introduzida na Inglaterra no século XVI, quando esse país era fortemente influenciado pela Renascença italiana.

Ainda segundo os autores supracitados, na segunda metade do século XVIII, com a Revolução Industrial, o termo *management* foi ampliado envolvendo o sentido de direção, poder e jurisdição. Durante os séculos XVIII e XIX, os termos *management* (gerenciamento) e *manager* (gestor) foram amplamente utilizados entre autores de livros, para se referir a um novo campo do saber, o *business management* (gerenciamento de negócios). Assim, a partir do século XIX utilizava-se o termo em português.

Numa outra vertente, como já citado anteriormente, em 1973 David McClelland formaliza o conceito de competências em negócios ampliando o já na época conhecido conceito do CHA. Inicialmente ligado ao cargo, posteriormente associado ao indivíduo e hoje envolvendo o aprendizado e o desempenho de todo um grupo profissional imerso numa dimensão local e mundial abrangida pela visão de competências individuais, de grupo e organizacionais.

A manifestação das competências dos indivíduos numa empresa, atualmente, é uma das principais exigências para bom resultado de negócio, a cargo do gestor da organização. Percebe-se, cada vez mais, a importância deste gestor, considerado como principal elemento a produzir resultados a partir das pessoas da empresa. Suas características pessoais e profissionais para o trabalho, suas competências, são muito valiosas. Desta forma questiona-se muito o papel do líder, o propulsor de seus funcionários, em outras palavras suas características de liderança.

2.1 Gestor x líder

Entende-se gerente como um gestor, e líder como a competência de um gestor. Porém, já está sendo largamente utilizado o cargo de líder no papel da gestão. Muitas vezes, líder é um cargo e não uma competência.

Downton e Zaleznik (1977, 1992) foram os primeiros a apresentarem os conceitos de gestão e liderança. Destacam que os gestores seguem processos burocráticos e racionais, utilizam estruturas formais para controlar e influenciar os comportamentos dos empregados são passivos e reativos. Já os líderes utilizam as emoções e o carisma para liderar seus funcionários, inspiram sua equipe a acreditar em sua convicção moral.

Para Boog (1991), o cargo gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas que representam o conhecimento, associado à área funcional do gerente, onde destacam-se as habilidades humanas que demonstram uma forma de lidar com as pessoas, e habilidades conceituais que representam a necessidade de o gerente manifestar uma visão sistêmica.

Dutra (2001) defende que gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento. Para que isso de fato aconteça, é preciso que as organizações conheçam seus recursos humanos. Atualmente, esse conhecimento é possibilitado por meio da avaliação das competências dos indivíduos e dos grupos.

É do conhecimento e preocupação das áreas de Recursos Humanos, a contratação de profissionais para a função gerencial. É proliferado no mercado de trabalho que os profissionais são contratados por suas competências técnicas e que são demitidos por falta de competências comportamentais. Mais uma vez justifica-se a importância das competências comportamentais.

Sendo assim, vale apontar as competências comportamentais que possibilitam elevada capacidade produtiva de um gestor. Dentre elas, destaca-se a liderança.

Quanto à liderança a maioria das pessoas tem noção, vivência e experiências ao longo da vida, porém o ato de gerir outros não é uma experiência comum, poucos são gestores e a maioria é funcionário de alguns deles. Ou seja, somente as técnicas de gestão, por melhores aprendidas e aplicadas pelo gestor, não são suficientes para uma efetiva gestão. A partir dos anos 70, os conceitos de competências, preencheram melhor essa falha estrutural nos modelos de desenvolvimento essencialmente técnicos, porém ainda não é a resposta definitiva.

A liderança amplia o escopo das outras competências, pois ela dinamiza e enfatiza o valor da natureza e esforço humano, produz o senso coletivo e amplia a visão do foco central

da competência a ela associada. Por exemplo, um gestor líder influencia (competência influência) muito mais do que uma pessoa comum, da mesma forma que um gestor líder pode mais facilmente dinamizar um time (competência, trabalho em time).

As competências gerenciais, principalmente a liderança, servem para manter o ambiente produtivo, e elevado padrão ético e profissional. A ausência de competências em negócios ligados à influência e liderança sobre os funcionários, de maneira geral, pôde conduzir a perda de resultado e a desmotivação dos grupos.

Para Megginson e Mosley (1998), a liderança é vista como um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e cumprimento das metas/objetivos. Sua definição tem, por base, a palavra influência, e para um líder influenciar seus liderados é preciso mais que, a autoridade para dar ordens. Ele deve apoiar as ideias sem o uso do poder hierárquico a si atribuído.

O conceito de liderança está diretamente relacionado ao poder de influência de uma determinada pessoa sobre outra. Esse conceito está presente desde o contexto da humanidade, assim como nas organizações. É de suma importância ter um líder, com atributos de autocontrole, responsabilidade, cautela e boa influência dentro das instituições.

Sob esse aspecto, Hunter (2004), preconiza que as empresas que almejam o mundo dos mercados precisam da autoridade, do caráter e influência dos seus gestores sobre as equipes, do planejamento ao controle dos resultados.

Ainda segundo Hunter (2004, p. 55), se “o líder gritar e perder o controle, podem estar certos de que a equipe também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável”. O líder é o equilíbrio entre as partes. Com ações simples é possível transformar, incentivar e engajar os funcionários em um único objetivo. Ao lado disso, Hunter (2004, p. 15) descreve liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

O resultado de um bom desempenho de liderança tem sido primordial para o sucesso e desenvolvimento das Organizações, ou seja, é de responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável, baseado em respeito e comprometimento. Percebe-se o crescente interesse em buscar formas de desenvolver qualidades nos indivíduos que ocupam cargos de liderança, e isto nunca foi tão importante como nos dias de hoje.

Observou-se uma evolução desse conceito e, dessa forma, Maximiano (2006) destaca dois estilos de liderança que contém características específicas da personalidade do gestor. A primeira é a liderança orientada para o gerente, na qual se dá maior importância à participação do gerente no processo de administrar os projetos, recursos financeiros e administrativos. Esse

estilo tem, como principal característica, a liderança autocrática voltada para tarefas e orientada para resultados. O autor fala que existe ainda a liderança orientada para a equipe, pois enfatiza e valoriza a dimensão humana. Esse estilo de liderança tem como característica ser democrático, participativo, orientado para as pessoas e a delegação. A equipe tem grande participação na administração de projetos e o gerente compartilha a sua autoridade e os processos decisórios com a equipe.

A liderança nada mais é do que a forma de condução de indivíduos baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados, segundo Gil (2007). Para que ocorra essa aceitação pelo grupo, é preciso haver respeito, confiança e sinceridade de ambas as partes, porém quem determina o nível de tais ações é o líder.

Logo, o líder deve praticar coach com seus liderados, com o objetivo de aprimorar o desempenho e desenvolver as habilidades e competências individuais e coletivas. Dessa maneira, atingirá melhores resultados.

Sob essa perspectiva as organizações existem para alcançar objetivos ambiciosos, que superam os limites da ação individual, logo, não há mais espaço para chefes ortodoxos e burocráticos, pois as instituições anseiam por verdadeiros líderes que, além de fazerem a diferença na busca de melhores resultados, são desenvolvidos para serem coachs de seus subordinados. Logo, torna-se primordial que o líder coach exerça importante influência em seus liderados.

Para se tornar um líder respeitado e admirado não se deve apenas fazer as pessoas o seguirem, mas em tornar-se um tipo de pessoa que a maioria queira seguir. O direito de conduzir não é uma atribuição, é uma conquista que pode levar muito tempo para ser alcançada.

Dessa forma, para o excelente gestor, o desenvolvimento de sua equipe passa, necessariamente, por um ambiente desafiador e motivador, por meio do treinamento constante com intuito de alcançar o nível de excelência na função. É por meio das excelências individuais que se impulsiona o desenvolvimento das organizações.

Há um grande desafio para as empresas que visam fazer a gestão buscando à cooperação dos colaboradores, pois é necessário alcançar os objetivos da organização e dos colaboradores. Para tanto, vale lembrar que é um caminho de mão dupla, e que os gestores devem reconhecer a contribuição dos liderados. Isso pode ser realizado por meio do reconhecimento das realizações pessoais, do comprometimento, do desenvolvimento e do incentivo das iniciativas individuais dos colaboradores.

Justifica-se, dessa forma, o interesse em desenvolver uma pesquisa com esse enfoque, ou seja, a necessidade de entender melhor a importância do gestor e das suas competências mais comuns, principalmente liderança, e seu papel no desenvolvimento das competências da sua equipe frente às exigências do mundo globalizado. Assim segundo Gil (2001), a organização que se desafia a operar em nível global, precisa ter seus recursos humanos à altura do desafio. Para isso, os funcionários que se adequam e desejam participar do projeto, precisam ser rigorosamente escolhidos, desenvolvidos, estimulados e orientados para atingir a meta global. Sendo assim, a função do gestor nas organizações é imprescindível.

2.2 O papel do gestor nas organizações

Os gestores de todos os níveis hierárquicos devem buscar alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz, atendendo as expectativas de todos os envolvidos dentro e fora da organização. Para isso, é preciso planejar, organizar, direcionar e controlar todos os recursos necessários, como financeiros, humanos e mercadológicos, sendo este papel de buscar o máximo de resultados com o mínimo de esforço. Quanto maior a capacitação do gestor, maior as chances de se atingir seus objetivos, portanto, saber administrar é indispensável em todos os setores – público e privado.

Sem uma administração eficaz, é provável que a instituição fracasse, pois as organizações modernas possuem líderes ou administradores com a missão de alcançar seus objetivos, isto é, independente do segmento que a organização esteja inserida, necessita de rumo, alvos e diretrizes para alcançá-los. Esse seria o papel do administrador, alinhar as estratégias e corrigir possíveis desvios. (STONER; FREEMAN, 1999)

Segundo Mescon, Albert e Khedouri (1985), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Para que isso ocorra, é necessário que a equipe trabalhe unida e direcionada para o mesmo objetivo/meta.

Na visão de Clutterbuck e Crainer (1993), se os administradores conseguirem alcançar tal compreensão, serão capazes de interromper ou desviar comportamentos não desejados e reforçar comportamentos harmonizados com os objetivos da empresa. Diante disso, percebe-se a necessidade de entender como as pessoas se comportam no dia a dia das organizações, seus interesses, motivações e o como isso se relaciona com o trabalho a ser realizado.

O administrador tem que adaptar seu estilo de gestão em razão de inúmeras variáveis. Assim, não se pode dizer que existe um único estilo ideal, é necessário avaliar o ambiente em que se encontra para decidir a forma mais adequada para administrar.

Para lidar com as atividades administrativas, encontraram-se modelos de gestão diferentes que podem ser aplicados pelo administrador. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30) mencionam que o modelo de gestão é, resumidamente, “um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Maximiano (2000, p.92), pontua que as “organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais com instalações, máquinas, móveis e equipamentos”. Dessa forma esquecem que o capital humano é o principal recurso das organizações, para atingir os resultados.

As organizações dependem das pessoas para alcançarem seus objetivos e o sucesso, da mesma forma que as pessoas trabalham nas instituições para realizarem seus próprios objetivos. Diante disso, o papel do profissional de recursos humanos está sendo alterado de assessor executivo para fomentador da vinculação entre liderados e líderes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

No processo administrativo os gerentes são os responsáveis pelo desempenho dos colaboradores nas organizações. A maneira como se relacionam com seu grupo funcional varia em todas as organizações e, atualmente, alguns compartilham sua autoridade com os funcionários (MAXIMIANO, 2002).

Para uma organização ser eficiente, deve haver uma boa comunicação entre seus integrantes. Assim, o gestor deve organizar a forma que as atividades fluem e possam alcançar todas as metas estabelecidas. Para tanto,

Maximiano (2002) desenvolveu 16 deveres dos gerentes, são eles:

- Assegurar por meio de uma cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
- Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com os objetivos, recursos e requisitos da empresa;
- Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
- Harmonizar as atividades e coordenar esforços;
- Formular decisões de forma simples, nítida e precisa;
- Organizar a seleção eficiente de pessoal;

- Definir claramente as obrigações;
- Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
- Recompensar de forma justa e adequada os serviços prestados;
- Usar punições para faltas e erros;
- Manter a disciplina;
- Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
- Manter a unidade de comando;
- Supervisionar a ordem material e humana;
- Ter tudo sob controle;
- Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papéis.

Há outra forma de se entender o papel do gestor, segundo (QUINN et al., 2003), no modelo de sistemas abertos existe os negociadores que miram na sustentação de sua legitimação exterior e recursos externos. Enquanto isso, os inovadores são perceptivos e adaptativos aos ambientes externos que os cercam e procuram internalizá-los nos projetos de mudanças e inovações nos negócios.

No modelo das relações humanas, valoriza-se os papéis de facilitador e mentor. O facilitador fomenta os esforços coletivos, promove a coesão, o trabalho em equipe e gerencia conflitos. Já o mentor promove o desenvolvimento das pessoas por meio da orientação e do exemplo. De acordo com Quinn et al. (2003), o papel do gerente é ser solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo.

É importante apontar que o papel do gestor está em constante transformação, não pode ser estático e inflexível. Ao lado disso, a empresa precisa se refazer para focar no cliente, manter os melhores colaboradores, buscando eficiência e eficácia para obter o resultado desejado. Atualmente, é perceptível o papel estratégico dos Recursos Humanos nas organizações que deve ser o de prover recursos técnicos e humanos aos gestores, para obtenção dos resultados planejados.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2006), administrar significa definir rumos para os funcionários no trabalho, a partir de sua experiência, conhecimento, habilidade, responsabilidade e compreensão de si mesmo e de sua equipe. De igual forma, é necessário compreender, também, a influência das ações na comunidade. O desenvolvimento econômico e social da sociedade resulta da administração consciente do negócio para minimizar os impactos na sociedade, desde a cadeia de fornecedores, recursos e processos internos e os clientes.

Outra característica importante é possuir conhecimentos específicos de sua área e o imprescindível de áreas afins, os quais são necessários para que possa aplicar melhorias no seu ambiente e em outros. Além disso, facilitar o desenvolvimento dos liderados (KREIZEB, 2007).

A organização com objetivo de satisfazer clientes e obter lucro precisa aplicar recursos de forma eficiente para fornecer produto/serviço de qualidade, porém sem uma boa administração é provável que fracasse, siga em círculos, sem sucesso. Para alcançar o sucesso necessita de planejamento, método, objetivo, foco e, principalmente, administrador.

Para os gestores é fundamental conhecer os seus limites seus pontos fortes, para usá-los da melhor forma, bem como os pontos a desenvolver, para minimizá-los. Existem muitas características importantes de um gestor, porém, algumas são primordiais, dentre elas, o autoconhecimento.

Nota-se que muito se discute sobre o papel do gestor, principalmente na atualidade, mas o comportamento que mais se ressalta é o de liderança, isto devido ao impacto que provoca nos funcionários e nas organizações. Verificou-se que vários autores, artigos acadêmicos e os profissionais de recursos humanos têm se interessado pelo tema, isto se dá indiscutivelmente pelo seu papel de destaque nas organizações. Diante da importância dessa liderança para a organização e para todos os envolvidos, na sequência descreve-se sobre os tipos de liderança.

2.3 Tipos de Liderança

Muito se discute sobre os tipos de liderança nos ambientes organizacionais. Vários autores discorrem sobre o assunto e apresentam inúmeras características, estilos, tipos, etc. Sendo assim, é importante discorrer sobre os tipos de liderança tradicionais, que são: autocrática, democrática e liberal (quadro 1) e a liderança contemporânea que compreende: a transacional, transformacional e a autêntica (quadro 2). Os quadros 1 e 2 procuram mostrar um resumo sobre os tipos de liderança e suas definições.

Quadro 1 – Resumo sobre as lideranças tradicionais: autocrática, democrática e liberal

Democrático	Favorece em todos os setores um bom clima organizacional. É papel da equipe suportar e impulsionar o líder, sem ela a gestão pode ser inviável.	incentiva a participação democrática dos envolvidos. Reforça a sinergia entre todos os indivíduos do grupo, com possibilidades mais amplas de comunicação, criando um relacionamento franco, com responsabilidade individual e comprometimento entre todos. (ANDRADE, 2008)	Debates e decisão pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Possibilita a discussão produtiva e aberta em que líder e liderados interagem. Facilita comunicação franca e aberta e a formação de relacionamentos cordiais entre os membros da equipe. (GABRIEL, COELHO e SILVA, 2007)
Autoritário	O líder não promove a participação efetiva da equipe nos projetos, toma sozinho todas as decisões necessárias e costuma oprimir seus subordinados. Percebe seus liderados como concorrentes ou incapazes de atingir seu nível de exigência.	Centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e agressividade. Podendo gerar nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Os colaboradores, normalmente, não demonstram satisfação. O trabalho é desenvolvido com a presença física do líder. (ANDRADE, 2008)	O líder fixa e determina as diretrizes e decisões, sem qualquer participação do grupo. Como e quando cada atividade deve ser realizada. Pode ocorrer uma boa produção e qualidade, porém com relação à equipe, percebe-se normalmente um elevado grau de insatisfação, podendo levar a desmotivação. (GABRIEL, COELHO e SILVA, 2007)
Liberal	Perfil interessante para desenvolver projetos específicos, principalmente nas grandes organizações, impulsionar resultados satisfatórios em tempo e retorno financeiro no negócio. Para dar certo, é necessário possuírem características ou comportamentos independentes e autônomos. Isso devido a gestão não ser direta.	Liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. O grupo decide sobre o coletivo e os indivíduos sobre suas atividades, a matriz de resultados é construída do resultado acordado previamente. O líder aglutinador e promove a capacidade de decisão do grupo. Oferta a liberdade, criatividade, iniciativa e responsabilidade ao grupo. (GABRIEL, COELHO e SILVA, 2007)	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. O grupo decide sobre o coletivo e os indivíduos sobre suas atividades, de tal forma que a matriz de resultados é construída do resultado acordado previamente. O líder tem um papel aglutinador e de promover a capacidade de decisão do grupo. (GABRIEL, COELHO e SILVA, 2007)

Fonte: Elaboração própria (2018).

Durante muito tempo as teorias de liderança se concentravam em saber se o líder era autoritário ou democrático, se o foco era na tarefa ou nas pessoas, se era diretiva ou participativa (BASS, 1990).

A liderança autoritária, ainda é muito presente no meio corporativo, nesse modelo o líder não promove a participação efetiva da equipe nos projetos, toma sozinho todas as decisões necessárias e costuma oprimir seus subordinados, percebe seus liderados como concorrentes ou incapazes de atingir seu nível de exigência.

Segundo Andrade (2008) o líder autoritário centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, do outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora os colaboradores gostem das tarefas, não demonstram satisfação. O trabalho é desenvolvido com a presença física do líder. Quando ele se ausenta, as atividades são

interrompidas e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Conforme destacam os autores Gabriel, Coelho e Silva (2008) na liderança autocrática, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” determina diretrizes, decisões, além do como e quando cada atividade deve ser realizada. Assim, pode ocorrer uma boa produção e qualidade, porém com relação à equipe, percebe-se normalmente um elevado grau de insatisfação e, em alguns momentos, nenhuma motivação para desenvolver as atividades.

A execução das demandas é realizada com muito foco e, por conta disso, esse líder sempre conduz os processos com muita energia e vigor, mas não valoriza as competências, os conhecimentos e os resultados dos subordinados. Assim, acaba criando um ambiente de trabalho no qual os profissionais são cobrados excessivamente, sem valorização e na maioria das vezes desmotivados.

Os empregados liderados por esse tipo de profissional podem até entregar muitos projetos e demandas, mas eles também apresentam níveis elevados de estresse, causando desconforto, queda na produtividade e limitação na performance do grupo. É mais conhecido como um chefe durão (ou até como vilão) do que um líder.

É fortemente centralizador, prefere tomar todas as decisões relativas às estratégias da organização e, via de regra, não aceita conselhos da sua equipe. Em algumas situações, esse tipo de líder manda até na maneira como o subordinado deverá realizar uma tarefa. Geralmente, é mais temido do que respeitado, o que prejudica o clima organizacional. É bem provável que consiga que a equipe produza bastante e, em alguns casos, até com boa qualidade. O problema é que há um custo implícito para a organização que utiliza a liderança autocrática.

Quanto ao estilo democrático, segundo Gabriel, Coelho e Silva (2008) “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”. Possibilita a discussão produtiva e aberta em que líder e liderados interagem entre si facilitando uma comunicação franca e aberta. Além disso, facilita a formação de relacionamentos cordiais entre os membros da equipe. Ainda afirmam que este estilo se divide em consultivo e paternalista. Deve-se equilibrar o estilo democrático de manifestação convivendo com as hierarquias formais e os níveis de comandos.

Segundo os autores supracitados, o estilo de liderança democrático, tem como foco a criação de um mútuo sentido de comprometimento e responsabilidade, para obter um resultado com superior qualidade, gerando, assim, alto grau de satisfação em todos os

envolvidos. Por fim, as características desse estilo referem-se aos interesses mútuos entre a organização e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, assegura confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

Andrade (2008) pontua que o líder democrático direciona o grupo por um caminho que incentiva a participação democrática dos envolvidos. As estruturas organizacionais e os níveis de amplitude e responsabilidade também seguem este princípio, reforçados pela sinergia entre todos os indivíduos do grupo, incluindo o líder, com possibilidades mais amplas de comunicação, criando um relacionamento franco, com responsabilidade individual e um comprometimento entre todos.

Na gestão democrática é o papel da equipe que deverá suportar e impulsionar o líder, sem ela a gestão pode ser inviável. A liderança democrática em todos os setores favorece um bom clima organizacional, ou seja, com menos atritos e competições predatórias, já que todos têm espaço para exporem as próprias opiniões.

Vale lembrar que, na grande maioria dos líderes, há o predomínio de um estilo de liderança, porém ele não é único. Todos podem utilizar estilos diferenciados, e a frequência de um estilo está atrelada a uma determinada situação.

No que diz respeito a liderança liberal, Gabriel, Coelho e Silva (2008) destacam que “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”. O grupo decide sobre o coletivo e os indivíduos sobre suas atividades, de tal forma que a matriz de resultados é construída do resultado acordado previamente. O líder tem um papel aglutinador e de promover a capacidade de decisão do grupo, já que a liderança liberal oferta a liberdade, criatividade, iniciativa e responsabilidade ao grupo.

Observa-se, nas grandes instituições mundiais, a valorização do líder liberal para desenvolver projetos específicos, impulsionar resultados bastante satisfatórios em tempo e retorno financeiro no negócio, como por exemplo, em empresas de tecnologia. Essas costumam trabalhar em esquemas de projetos, possuem datas específicas para serem concluídos, muitas vezes num ritmo mais acelerado. A liderança liberal, nesses casos, é bastante valorizada e disseminada.

Retomando os ensinamentos de Gabriel, Coelho e Silva (2008), as características da liderança liberal são: cooperação voluntária que resulta em autoridade, fixação de metas imposta pela própria equipe, às equipes desenvolvem suas funções quase que sem controle ou autoridade, não existe pressão constante. Isso por parte do gestor, porém, nem sempre da empresa.

Os profissionais que atuam com este tipo de liderança, para que dê certo, é necessário terem características ou comportamentos independentes e autônomos. Isso devido a gestão não ser direta.

Nota-se ainda que organizações alcancem sucesso com a prática da liderança liberal. Cita-se como exemplo o Google, na qual seus empregados, denominados colaboradores, não usam nenhum tipo de controle de frequência, trabalham em “*home office*”, ambiente descontraído, salão de jogos que pode ser utilizado o dia todo, etc. Porém, o nível de exigência para o atingimento de metas é altíssimo, é imprescindível cumprir as tarefas, no tempo estipulado. Esse modelo, também, é largamente difundido nas “*Startups*” (GABRIEL; COELHO; SILVA, 2008).

No que tange as lideranças contemporâneas são as praticadas, atualmente, normalmente em organizações mais evoluídas e bastante preocupadas com o relacionamento com seus colaboradores. São as lideranças transacional, transformacional e autêntica. Nota-se ainda pouco conteúdo acadêmico sobre o tema, talvez por ser uma abordagem mais recente.

“A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (BASS, 1999, p.10). A ideia fundamental que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitos e reconhecidos se eles empreenderem esforços necessários para realizarem as próprias tarefas. Esse tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Essa abordagem, caracterizada pelo reforço positivo ou negativo, embora seja muito utilizada em situações de treino, é limitada aos fatores de troca de primeira ordem (BASS; AVOLIO, 2004).

Para Downton (1973), a liderança transacional tem como base a confiança e esta determina a direção e o significado, preconiza uma troca econômica que conduz ao comprometimento recíproco. Apresenta uma liderança carismática e inspiradora para persuadir os colaboradores, facilita a identificação e a confiança com o gestor e a organização.

No meio militar o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso das ações disciplinares são apontadas nos regulamentos como procedimentos para alcançar a missão. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado. Na forma corretiva, há uma monitorização dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida (BASS; AVOLIO, 1997).

Os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, em função do sucesso do desempenho. Destacam-se pela abrangência e relevância teórica, duas classes de comportamentos, a transformacional e a transacional. Os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades (BASS, 1985).

Bass e Avolio (1997) sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência, de ordem superior, quando comparados aos líderes transacionais. Enquanto os líderes transacionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas, mas questionam de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo.

O conceito de liderança transformacional tem sido discutido por diversos autores: Bass, (1985), Conger e Kanungo (1987, 1988), House (1977), Podsakoff, McKenzie, Moorman e Fetter (1990), Trice e Beyer (1986) e Yukl (1989).

Os líderes transformacionais são percebidos como éticos, procuram convencer seus seguidores a alcançarem altos níveis de desempenho, são ativos em acelerar o desenvolvimento e a inovação na equipe. A influência exercida por esses líderes possibilita mudar a auto percepção dos seus liderados, mostra as oportunidades e aponta os desafios diários das organizações (BASS; AVOLIO, 2004).

A liderança transformacional eleva os ideais e o nível de maturidade dos subordinados, bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade. “Por intermédio da influência idealizada (carisma), da inspiração, do estímulo intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses” (BASS, 1999, p. 11).

Para Robbins (2000) a liderança transformacional, busca explicar e diferenciar os líderes comuns dos extraordinários. As características deste líder são: as que se atentam às preocupações e necessidades de desenvolvimento da sua equipe os ajudam a ver melhor de formas diferenciadas velhas situações e são fortes estimuladores da sua equipe. Ainda segundo Robbins (2000, p.397) “na liderança transformacional há consideração individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente e aconselha”.

Esse tipo de liderança é vista como proativa em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização. Procura convencer os colaboradores a alcançarem elevados níveis de desempenho profissional, ético e moral, acima do esperado. A

influência dos líderes via processo transformacional objetiva mudar a auto percepção dos subordinados enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes oferta (BASS; AVOLIO, 2004).

Quanto ao estilo de liderança autêntica é importante ressaltar que esta reforça a legitimidade de um líder por intermédio de relações honestas com seus liderados, na qual o líder valoriza as contribuições sob um embasamento ético. Geralmente, os líderes autênticos são indivíduos positivos que produzem abertura por meio da construção de confiança e geração de apoio aos seus liderados, melhorando o desempenho individual e coletivo. A liderança autêntica é uma das áreas de pesquisas acadêmicas que evoluiu até a construção de um conceito totalmente novo.

A teoria da liderança autêntica, quanto à concepção de autenticidade baseia-se na psicologia positiva, que trata a autenticidade como ser, ao mesmo tempo, senhor dos seus próprios pensamentos e crenças, e agir conforme o próprio eu. Dessa forma, segundo Gardner e Schermerhorn (2004, p. 271), ser autêntico é “dizer o que você realmente pensa sentir e se comportar de acordo”.

Segundo Seligman (2004), as abordagens da psicologia tradicional, observam o ser humano com base em suas fraquezas e desvios. Já a psicologia positiva objetiva reforçar os pontos fortes, por meio do estudo do aspecto positivo de suas emoções, dos traços de personalidade, habilidades e das instituições humanas.

Luthans (2002) propôs o conceito de comportamento organizacional positivo (Positive Organizational Behavior - POB), tendo como base a psicologia positiva. Assim, verificou como os pontos fortes e as capacidades psicológicas das pessoas nas organizações podem ser desenvolvidos, mensurados e eficazmente geridos, para o aumento da performance.

Atualmente, liderança autêntica tem chamado atenção dos estudiosos e profissionais, em função dos estudos do professor de Harvard e ex-CEO da Medtronic, Bill George. Nos últimos anos percebe-se uma maior gama de publicações sobre liderança autêntica, trazendo novos modelos, definições e teorias.

Segundo Avolio (2004, p. 802) os líderes autênticos são “[...] pessoas que alcançaram altos níveis de autenticidade, sabem quem são, no que acreditam, valorizam e agem baseados nesses valores e crenças enquanto interagem de modo transparente com os outros”. Tem como base o comportamento organizacional positivo, gerando, assim, confiança em seus seguidores.

Para os autores Luthans e Avolio (2003), os principais meios de se perceber um comportamento organizacional positivo é por meio da manifestação dos estados de esperança,

confiança, resiliência e otimismo. Tais aspectos estão associados a categoria capital psicológico.

O líder não se torna autêntico somente visando uma necessidade interna, pois conforme destaca Gardner (2005), a liderança envolve uma relação intersubjetiva. Sendo assim, o líder autêntico promove autenticidade em conjunto com seus liderados, estabelece relações mais autênticas. O liderado por sua vez deve colaborar para o desenvolvimento de seu líder, o que é considerado por Shamir e Eilam (2005) como uma relação de seguir autêntica (*authentic followership*).

A liderança autêntica é um construto-raiz, considerando que a proposta engloba todas as formas positivas de liderança; diferencia-se, delas, por estar ancorada no senso mais profundo do próprio eu do líder, sendo tais líderes autoconscientes, conhecedores de sua relação com a vida em geral, valores e crenças. Estes autores afirmam que há uma perspectiva moral internalizada, no que se refere à ética do líder, que não é uma ética externalizada, relaciona-se as próprias concepções de mau e bom, errado e certo ou injusto e justo. (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Logo, a liderança autêntica é uma teoria que não procura retratar como é o líder, com base na observação da realidade. Relaciona-se a uma teoria normativa, que sugere como deve ser e agir o líder, com suporte nos princípios da psicologia positiva e no comportamento organizacional positivo.

Constatou-se que há poucos estudos sobre a liderança autêntica, pois há uma escassez de publicações sobre o tema, o que indica uma oportunidade para desenvolver novas pesquisas sobre o assunto. O que se tem, atualmente, concentra-se nos Estados Unidos da América.

No quadro 2 a autora deste trabalho demonstra a visão de alguns autores sobre o tema.

Quadro 2 – Resumo das lideranças contemporâneas: a transacional, transformacional e a autêntica

Transformacional	Estes líderes usam processos de influência, de ordem superior, quando comparados aos líderes transacionais. Não se limitam a reagir aos problemas, mas questionam de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. (BASS; AVOLIO, 2004).	Busca explicar e diferenciar os líderes comuns dos extraordinários. São: se atentam às preocupações e necessidades de desenvolvimento da sua equipe, os ajudam a ver melhor de formas diferenciadas velhas situações e são fortes estimuladores da sua equipe. (ROBBINS, 2000)
Transacional	Refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses. É o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitos e reconhecidos se eles empreenderem esforços necessários para realizarem as tarefas. Essa motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização de suas tarefas. Caracterizada pelo reforço positivo ou negativo. (BASS; AVOLIO, 2004).	Tem como base a confiança, e esta determina a direção e o significado, preconiza uma troca econômica que conduz ao comprometimento recíproco. Liderança carismática e inspiradora para persuadir os colaboradores, facilita a identificação e a confiança com o gestor e a organização. (DOWNTON, 1973)
Autentica	Pessoas que alcançaram altos níveis de autenticidade, que sabem quem são, no que acreditam e valorizam, e que agem baseados nesses valores e crenças enquanto interagem de modo transparente com os outros. Tem como base o comportamento organizacional positivo, gerando, assim, confiança em seus seguidores. BASS; AVOLIO, 2004).	Conceito de comportamento organizacional positivo (Positive Organizational Behavior - POB), tendo como base a psicologia positiva. Verificou como os pontos fortes e as capacidades psicológicas das pessoas nas organizações podem ser desenvolvidos, mensurados e eficazmente geridos, para o aumento da performance. (DOWNTON, 1973)

Fonte: Elaboração própria (2018).

A autora deste trabalho acredita que os gestores possuem traços comportamentais e características próprias, influenciando assim seu tipo de liderança junto aos seus subordinados. O gestor tem que ser flexível em seu estilo de liderança para poder conduzir o seu time. Ele deverá possuir um estilo predominante, porém deve visitar os outros estilos para poder lidar com toda a sua equipe. Entende-se ser esta a habilidade maior de um autêntico gestor. Por fim, esse exercício frequente de múltiplas manifestações do líder com sua equipe é, na prática, a sua evolução em sua competência de liderança.

3 COMPETÊNCIAS

A questão da “competência” é um tema contemporâneo nas organizações. Cada vez mais existe a preocupação dos profissionais, dos grupos e das organizações em adquirir novas competências e desenvolvê-las para se adequar ao mercado e, conseqüentemente, para atingir maiores níveis de resultados.

Neste capítulo, vamos abordar a evolução do conceito de competências comportamentais por meio da visão de diversos autores. Passaremos pelos conceitos de competência individual, gerencial e organizacional, finalizando com o alinhamento entre estratégia organizacional e competências.

3.1 Evolução do Construto

Nas Organizações, o conhecimento e as competências individuais são recursos valiosos. A administração do Comportamento Organizacional tem como alvo conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências dos funcionários, como vantagem competitiva. (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Uma vez que, com base nas definições citadas anteriormente, compreende-se que os indivíduos são avaliados dentro das organizações constantemente, por meio de seus comportamentos, principalmente, para que atinjam os resultados esperados pela instituição. Logo, é importante entender, mais profundamente, o constructo competências, iniciando, portanto, com um panorama a respeito da evolução histórica do conceito e como é interpretado e aplicado na atualidade.

O termo competência pertencia à linguagem jurídica no final da Idade Média, o qual dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a constituir o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho, de exercer eficientemente um dado papel (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Com a Revolução Industrial, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional. Nesse contexto foi utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado trabalho.

Uma grande contribuição, que deu início nos EUA, sobre o assunto competências, foi proporcionada por David McClelland em 1973, quando publicou o artigo “Testing for Competence rather than Intelligence”, desde este momento houve um impacto no meio acadêmico e nos negócios. Segundo McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a um indivíduo que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou um determinado evento.

A partir da década de 70, muitos autores procuraram gerar definições próprias para o termo, chamando a atenção para seus vários aspectos. Dentre eles Gilbert (1978), destaca que a competência é expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho, enquanto Durand (2000) dá ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

Contudo, McClelland (1973), precursor do assunto competências, acrescenta que isto tem que ocorrer para levar a um desempenho superior na realização de uma tarefa. Dessa forma, influenciou outros autores a estudarem o tema, são eles: Dailey (1972), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLagan (1997).

A escola americana, representada pelos autores McClelland (1973) e Boyatzis (1982), foca no cargo dos profissionais e a competência manifesta-se por meio da capacidade de gerar soluções de problemas e resultados de valor nas organizações. Nessa visão, as competências estão ancoradas nos cargos, criando a necessidade dos ocupantes desenvolverem suas competências pessoais para poderem ocupar os respectivos cargos. Esses autores americanos foram a primeira referência no Brasil.

Zarifiran (2001) autor francês definiu competência como a ideia de agregar valor no trabalho a partir do próprio indivíduo. Isso provocou um rompimento do uso das competências ancoradas nos cargos. Assim as pessoas ganharam mais amplitude de importância fazendo o uso de seus “portfólios de competências e recursos pessoais em suas atividades profissionais”.

Com o passar do tempo percebeu-se que a soma de todas as competências dos funcionários de uma empresa possibilitou a percepção das competências organizacionais, ou seja, as competências criadas pelo resultado da soma das competências individuais e coletivas no interior da organização são proporcionais à complexidade de atividades. Essas competências são, também, denominadas competências centrais ou “core competences”.

Autores franceses, nos anos 70, sendo os mais expressivos, Zarifian (1999) e Le Boterf (2003), também iniciaram seus estudos sobre o tema, justamente com o questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica.

Descontentes com a desarmonia que se observava entre as necessidades do mundo laboral (principalmente da indústria) buscaram aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de entrar e manterem-se no mercado de trabalho. Buscavam estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir - no referencial da formação acadêmica e do emprego. Do campo acadêmico o conceito de competência passou a outras áreas, como o das relações trabalhistas, para avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho, surgindo assim, a necessidade de se mapear as competências destes trabalhadores, criou-se o inventário de competências: “bilan de compétences” (FLEURY; FLEURY, 2001).

Posteriormente, na década de 80, pesquisas fundamentaram competência profissional como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se constata no momento de sua utilização profissional, no ato do trabalho. Nesse sentido Zarifian (2001), para que se possa captar a relevância do significado de competência no ambiente de trabalho, em sua amplitude, deve-se analisar as mudanças do ato de trabalhar nas organizações.

No Quadro 3 apresenta-se a perspectiva inicial que generalizou as principais linhas de interpretação sobre os conceitos de competências, a partir de McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Quadro 3 – Perspectivas sobre competências

Perspectiva	Conceitos de competências	Precursos
Americana (ênfase em atributos pessoais)	Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (1999) e Le Boterf (1999)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Gonczi (1999)

Fonte: Freitas (2010).

Atualmente, verifica-se o surgimento de uma terceira corrente que apresenta uma perspectiva integradora, para a definição de competência, tendo como base a junção das concepções das duas anteriormente referidas.

No Brasil, as discussões sobre o tema surgem a partir do debate inicialmente fundamentado na literatura americana, pensando-se competência como *input*, algo que o

indivíduo possui. A introdução de autores franceses como Le Boterf e Zarifian, dos autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis, Rowbottom, Stamp e Stamp), contribuíram significativamente para o enriquecimento conceitual e empírico, incentivando novas perspectivas e enfoques (RHINOW, 1998; AMATUCCI, 2000; FLEURY; FLEURY, 2000; HIPOLITO, 2000; RODRIGUES, 2000; RUAS, 2000).

O interesse pelo tema aumenta ainda mais em resposta ao surgimento do modelo de Gestão por Competências, conforme Brandão e Guimarães (2001), McLagan (1997) e Ruas (2005), entre outros. Essas evoluções acadêmicas sobre o conceito de competências foram progressivamente testadas e assimiladas cuidadosamente nos ambientes de trabalho e, assim, denominadas como Modelo de Gestão por Competências.

Nesse modelo as competências foram inicialmente ancoradas aos cargos. Dessa maneira, fazia-se a escolha do candidato cujo perfil atendia às competências necessárias do cargo (quase um retrocesso aos conceitos de Taylor). Mais tarde, a experiência e a prática mostraram que as competências, na verdade, eram inerentes as pessoas. Essa constatação evidenciou o valor do ser humano que passou a ser considerado como o capital intelectual nos negócios.

Logo, com o aumento do volume de empresas mundiais e os conglomerados de negócios, constatou-se a necessidade de expandir o modelo de competências. Sendo assim, foi instituído nos grupos, departamentos, empresas e negócios globais, impulsionado pela revolução tecnológica.

Assim as transformações que estão ocorrendo no mundo, a globalização e a competitividade estão conduzindo as organizações a repensarem suas estruturas e logo optaram por a horizontalizar, com base na matricialidade da organização, e substituírem a gestão pela hierarquia por uma gestão baseada no contrato. Isso está ocorrendo nas organizações privadas e públicas mundialmente (FERLIE et al., 1996).

Essas transformações incentivam competições internas nas instituições apoiadas na ética e bases técnicas. A atividade cooperativa em células e equipes ganhou espaço como nova organização do trabalho. Passou a ser uma prioridade organizacional rever as estratégias, incluindo o foco no cliente, o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais, o acompanhamento da cultura e do clima organizacional.

Atualmente, o termo competência passou a ter uma maior abrangência e a englobar os conhecimentos, as habilidades e as experiências direcionadas para o exercício de uma determinada função, ultrapassando o ambiente de trabalho. Assim, tem despertado o interesse tanto da área gerencial como acadêmica. Haja vista as mudanças no cenário competitivo e a

necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel importantíssimo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos indivíduos da organização.

É possível afirmar que, apesar do constructo competência não ser um termo novo, ainda existe grande diversidade de conceitos e implicações. Isso gera dificuldades na compreensão e aplicabilidade.

Nota-se que a competência é percebida como um conjunto de recursos que o indivíduo possui. Porém, segundo Fleury e Fleury (2001), apesar do foco ser no indivíduo, a grande maioria dos autores americanos, aponta a importância de estar alinhada às competências às necessidades dos cargos nas organizações.

Nessa perspectiva, Richard Boyatzis, na década de 80, identificou um portfólio de características e traços que definem um desempenho superior. Assim, a partir da caracterização das demandas de um determinado cargo, na estrutura da organização, procura-se estabelecer comportamentos esperados (FLEURY; FLEURY, 2001).

As empresas competem não só com os produtos, mas também com as competências de seus profissionais. Sendo assim, elas deverão atrair e desenvolver indivíduos com combinações de capacidades complexas para estabelecer as suas “core competences”, que são as competências principais ou essenciais da organização. (FLEURY; FLEURY, 2001)

É importante destacar que os trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), possibilitaram contestar a definição de competência relacionada às qualificações necessárias para um determinado cargo. Assim, procuraram associar competência às realizações das pessoas e ao que elas produzem e/ou entregam ao ambiente de trabalho. Segundo Le Boterf (1994, 2000, 2001), a competência só será reconhecida quando em ação, traduzindo-se por meio do repertório de ser e saber nas diversas situações no ambiente de trabalho. Complementando essa ideia, Zarifian (2001) pontua que o cotidiano nas organizações é imprevisível, sendo assim, não é recomendável vincular competências ao cargo, mas a pessoa. Essa deve entender o contexto sobre o saber e mobilizar seus recursos.

O conceito de competências foi inicialmente disseminado por meio da ideia de referenciar-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo, necessários para desempenhar as demandas, de um cargo específico, de forma adequada e esperada. A

mesma visão taylorista/fordista de um conjunto de competências específicas e necessárias do cargo.

Vale apontar que há uma relação entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que a influência é mútua. Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia de Prahalad e Hamel (1990), que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade. As competências impulsionam as organizações, e seu uso constante as fortalece à medida que se aprende novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (FLEURY, 2000).

Uma vez que foi pontuado à evolução das definições de competências, observou-se que há conexão com o conceito Comportamento. Diante disso, faz-se necessário apresentar o constructo comportamento e as diferenças entre esses dois termos.

Botomé (2001, p705) utilizou de grandes precursores do tema “comportamento” como Skinner (1931,1935,1938), Pavlov (1934), Staddon (1961), Keller e Schoenfeld (1970) Schick (1971) e Catania (1973), e concluiu que existe “uma relação entre o que indivíduo faz (a resposta ou ação) e os ambientes (meios físicos e sociais) antecedente e consequente a esse fazer”.

Conforme o Quadro 4 percebe-se a diversidade de conceitos sobre competências e seus principais autores que iniciaram estes estudos, tendo como foco das diferenciações e suas sínteses conceituais.

Quadro 4 – Sínteses conceituais sobre competências

Palavra-chave	Síntese conceitual	Principais Autores
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Aptidão (potencial)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001)
Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação	Mobilização de recursos	Boterf (1997)
Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
Interação	Relacionamento com outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012).

O conceito de competências, refere-se uma relação entre as “atividades a serem exercidas e os comportamentos colocados em prática para fazê-lo, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra”. (RODRIGUES, 2004),

Uma das maneiras mais frequentemente utilizadas para a descrição do resultado esperado em um modelo de competências é por meio da especificação dos comportamentos que representam entrega ou resultados. Segundo os autores Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), a inter-relação dos três fatores - competência, comportamento e resultado, As práticas organizacionais são construídas pelas competências individuais de grupos que acabam produzindo os melhores e mais produtivos resultados.

Essa inter-relação leva muitos a acreditarem que o fato de um indivíduo apresentar certo comportamento implica que o mesmo possua conseqüentemente a competência relacionada a esse comportamento, mas isso não necessariamente está correto. É justamente nessa confusão que se encontra a possibilidade de diferenciar esses conceitos.

Em relação ao conceito de competência comportamental, Leme (2008, p.15) acredita que é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu “diferencial competitivo e tem

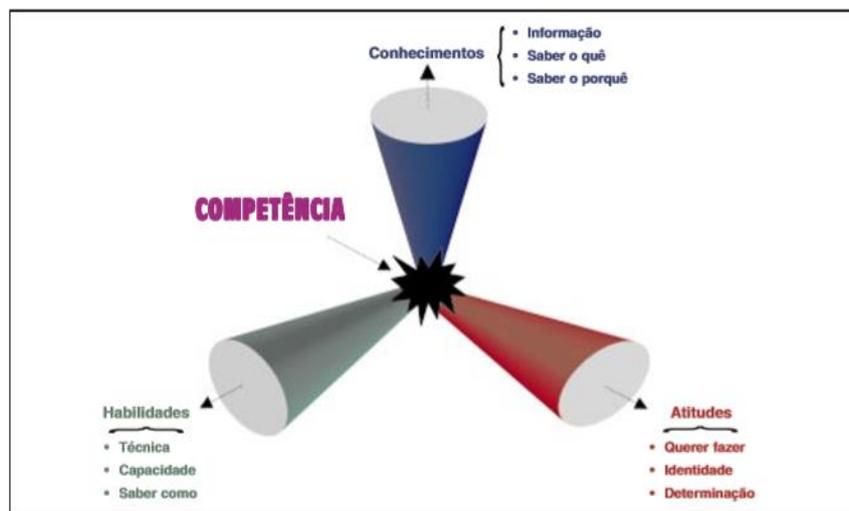
impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança, entre outros”.

Justamente o que faz com que um comportamento se torne uma competência é o nível de entrega do mesmo. Da mesma forma percebida por Leme (2006, p. 26) “a entrega é o que o funcionário deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização”.

Da mesma maneira, Wooduffe (1991), afirma que o processo de definição de competências deve, em primeiro lugar, determinar um conjunto de comportamentos de entrega. Então a competência será valorizada quando ela efetivamente é manifestada como comportamento que produzirá um efeito de entrega.

A Figura 1 apresenta uma ampliação desses aspectos. Nela são representadas as dimensões do CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) numa interdependência e complementaridade entre elas em direção a um objetivo (PIRES et al., 2005).

Figura 1 – Sínteses conceituais sobre competências



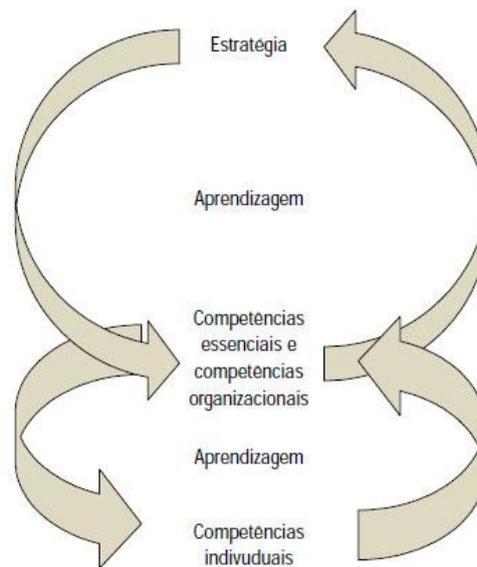
Fonte: Durand (2000).

A definição de habilidade, segundo Santos et. al. (2009, p 134), “é um comportamento ou conjunto de comportamentos e competências que se associam ao grau de efetividade desses comportamentos, registrados de acordo com critérios previamente delimitados”.

Sendo assim, a passagem de um comportamento para uma competência ocorre não pelo fato de somente possuir certo comportamento, mas sim pelo grau de eficiência e eficácia com que ele produz no ambiente em que se manifesta.

Vale considerar que para analisar, mais precisamente, o cenário interno da organização tem que diferenciar competências essenciais de competências individuais. Na Figura 2 é possível observar como Fleury e Fleury (2004) interpretam essa inter-relação.

Figura 2 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Como mostrado na Figura 2 no item 2.2, Fleury e Fleury (2004), destacam os três níveis de competências: essenciais, organizacionais e individuais. Essas advêm da aprendizagem das pessoas na organização. Porém, a definição das competências a serem introduzidas e desenvolvidas em cada um desses níveis é fruto do trabalho inter-relacionado entre as lideranças de negócio.

Observa-se, ainda, que alinhando estratégia e competências ocorre uma soma de duas partes: na primeira parte a estratégia se associa às competências organizacionais, vistas como objeto de valor para os clientes e objeto de cobiça para os concorrentes. Na segunda as competências essenciais se associam às competências individuais produzindo o contorno da manifestação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, necessários para a realização do negócio. Ou seja, para o bem do negócio uma parte não deve ocorrer sem a outra (FLEURY; FLEURY, 2004).

Constata-se, ainda, outro ponto importante, conforme os autores supracitados, que as áreas de RH devem-se atentar quanto ao correto entendimento das diferenças entre os ciclos, são eles: o ciclo da estratégia das competências essenciais, o das competências organizacionais e das competências individuais. O primeiro ciclo é o mais exposto, pois é

explorado nas propagandas, produtos, vendas, serviços, credibilidade, imagem, etc., e o segundo é mais interno à instituição (cultura organizacional, estrutura organizacional, modelos de liderança, aprendizagem, treinamento etc.) e o terceira são as diversas competências individuais necessárias para fechar os dois ciclos anteriores dos três níveis de competências.

As competências de uma organização espelham ou retratam a empresa. A visão, valores e a cultura organizacional determinam as competências essenciais da organização. As estruturas de Recursos Humanos e a liderança têm a missão de produzir este entendimento e engajamento em todos os funcionários.

As competências essenciais ocorrerão por meio da aprendizagem, e seus desdobramentos nas competências individuais, como constatado por Green (1999). Aponta a existência de uma relação muito próxima entre as competências essenciais da organização e as competências individuais, refletindo a própria identidade da organização: cultura, visão e valores.

Green (1999) ainda define competências essenciais como “conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades. Ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.” As competências individuais contribuem para alcançar um objetivo individual de trabalho. Tem como função básica atingir os resultados definidos.

As competências organizacionais se referenciam as estratégias corporativas, alinhando-se ao seu negócio, definindo habilidades e tecnologias que permitem uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Competência organizacional está para os estrategistas da organização, assim como competência individual está para os profissionais de Recursos Humanos. Focos distintos, objetivos diferentes, porém devem estar associados (GREEN, 1999).

3.1.1 Competências individuais

Muitas têm sido as definições atribuídas à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Apesar da inexistência de um consenso quanto a este assunto, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é

comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir resultados ou solução de problemas (SPENCER; SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; DAILEY, 1972).

Entendendo competência como uma combinação de múltiplos saberes – saber ser, saber fazer, saber agir - capazes de agregar respostas efetivas aos desafios do contexto atual do mercado, McClelland e Dailey (1972) são os autores que mais se dedicaram a estudar e pesquisar as competências individuais nas organizações modernas.

Por meio da análise de conteúdo por categoria, desenvolvida por Richardson et al. (1985), foi constatado quinze competências mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, são elas:

- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- Criatividade;
- Capacidade de inovação;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalhar em equipes;
- Autocontrole emocional;
- Visão de mundo ampla e global;
- Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- Iniciativa de ação e decisão;
- Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- Capacidade de gerar resultados efetivos;
- Capacidade empreendedora.

Assim, competência individual pode ser entendida como o conjunto de características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance. Um conjunto de capacidades humanas aliadas ao conceito de entrega que justificam um elevado desempenho.

Conforme salientam Marquardt e Engel (1993), em nenhuma outra época na história das instituições, os empregados, com suas competências e talentos, foram tão valorizados

como atualmente. Nesse aspecto não há divergências, talvez devido às atuais mudanças no mundo dos negócios, as organizações constataram a necessidade de colaboradores mais competentes.

Para autores como Ghoshal (1987), Prahalad e Hamel (1990), Pucik, Thichy e Barnett (1992), no momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para promoverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a desempenhar papel relevante para a diferenciação estratégica. Reforçando essa visão, Bartlett e Ghoshal (1987) afirmam que as organizações, que concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, foram impelidas a competirem, também, pelo recurso importante de todos, o talento humano.

Porém, este talento humano na prática não é efetivamente valorizado, apesar dos empregados passarem a participar de uma forma mais ativa, competente, produtiva e com maiores tipos de modelos remunerativos. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos tem abordado os conceitos de competências individuais que dinamizam os sub processos de RH, incentivando as condições de trabalho e satisfação (SANT'ANNA et al., 2005).

Já Gramigna (2007) indica 15 competências profissionais que foram mapeadas entre o período de 1997 a 2005 em organizações do mercado Brasileiro. Esses dados estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Competências mapeadas em organizações do mercado brasileiro

Competência	Definição
1. Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
2. Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.
3. Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
4. Capacidade negocial	Capacidade para se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
5. Comunicação e interação	Capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, além de apresentar facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo <i>feedback</i> , sempre que necessário.
6. Criatividade e inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
7. Cultura da qualidade	Postura orientada para busca contínua de satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
8. Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
9. Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
10. Orientação para resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
11. Planejamento e organização	Capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

Quadro 5 – Competências mapeadas em organizações do mercado brasileiro (cont.)

Competência	Definição
12. Relacionamento interpessoal	Capacidade para integrar com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
13. Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados, considerando limites e riscos.
14. Trabalho em equipe	Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
15. Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Fonte: Gramigna (2007).

Segundo a autora a competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que levam a um resultado de destaque. A habilidade (saber fazer) é a capacidade de colocar em prática o que se aprendeu, a atitude (querer fazer) que é o comportamento pessoal frente às competências que domina e as que não admitiu. As atitudes podem ser assertivas ou não. Conhecimentos é o conjunto de experiências pessoais (técnicos, escolaridade e cursos).

O estudo de Sant'anna (2002) procurou avaliar, a partir de modelos de competências profissionais, quais competências seriam identificadas como as mais desejadas pelas organizações. Para isso utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por categoria e a partir dela foi elencado um rol de 15 competências profissionais. Conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – As 15 competências profissionais mais desejadas pelas organizações

Competências Profissionais	
1	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
2	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
3	Criatividade
4	Capacidade de inovação
5	Capacidade de comunicação
6	Capacidade de relacionamento interpessoal
7	Capacidade de trabalhar em equipe
8	Autocontrole emocional
9	Visão de mundo ampla e global
10	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
11	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
12	Iniciativa de ação e decisão
13	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
14	Capacidade de gerar resultados efetivos
15	Capacidade empreendedora

Fonte: Sant'Anna (2002).

Existem, atualmente, diversos autores que estudam o conteúdo competências. Assim cada um define o grupo de competências que acredita ser o mais importante.

Já Cripe e Mansfield (2003) definem competência como o conjunto de habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho e que incluem, tanto habilidades técnicas, quanto qualidades pessoais. Esses autores acreditam que é possível desenvolver competências por meio de um programa de desenvolvimento profissional, que compreende sete etapas: identificação das competências necessárias, autoavaliação, observação e estudo, prática, feedback (retroalimentação), estabelecimento de objetivos, suporte e esforço. O modelo desenvolvido por estes autores elenca 31 competências essenciais que foram agrupadas em 3 categorias: competências em autogestão, *competências* ao lidar com pessoas e competências ao lidar com negócios.

Ruas (2005) aponta nove competências gerenciais mais relevantes, a saber: domínio pessoal; criatividade; flexibilidade; comportamento ético; capacidade de trabalhar em equipe; capacidade de inovação; capacidade de aprender, liderar e educar; habilidades humanas interculturais e visão sistêmica e estratégica.

Goiás (2005) relacionou seis dimensões à competência:

- Competências básicas: fundamentadas nos princípios técnicos e científicos, relacionadas à formação profissional.
- Competências específicas: baseadas na capacidade técnica que permite operar eficientemente os objetos e variáveis que interferem na criação do produto.
- Competência geral: fundamentada no essencial a ser realizado pelo trabalhador citado.
- Competência de gestão: pautada no conjunto das capacidades organizacionais, metodológicas e sociais, relativas à qualidade e à organização do trabalho, às relações no trabalho e à condição de responder a situações novas e imprevistas.
- Competência profissional: mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais necessários ao desempenho de atividades ou funções típicas, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.
- Competências transversais: competências profissionais possíveis de aplicação em situações variadas.

Cabe a Prahalad e Hamel (1990), o desenvolvimento do conceito “competências essenciais” ou “core competence”. Para eles são aqueles indivíduos que teriam a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em resultados nos negócios. Esse conceito é bastante utilizado atualmente

Na visão atual o profissional precisa ter um conhecimento técnico, porém este deve ser impulsionado de forma prática por meio da manifestação de suas competências. Esse conhecimento técnico deve ser atualizado por meio de comportamentos produtivos visíveis e compreendido como apropriado para cada situação no seu ambiente de trabalho. Isso se aplica a todas as funções na empresa, assim como a de gestores.

3.1.2 Competência gerencial

Considera-se competências gerenciais aquelas próprias às capacidades dos gestores (diretores, gerentes, chefes) em tomar decisões e o conhecimento dos mesmos sobre as estratégias e papéis organizacionais. Ter competência gerencial significa alcançar metas, estimular equipes a buscar o conhecimento, resolver problemas evocando o aprendizado, excelência, resultado e autogestão (QUINN et al., 2003).

Nos estudos desenvolvidos por Katz (1995), que apresenta as habilidades necessárias aos gestores em relação às suas responsabilidades na organização, o gestor, para conduzir um processo administrativo, necessita de três habilidades:

- *Habilidade Técnica*: adquirida por experiência, educação e instrução. Sendo assim, consiste na habilidade especializada de usar conhecimentos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas de sua função;
- *Habilidade Humana*: capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas. Inclui-se, também, a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente. Preocupa-se em trabalhar com as pessoas, com a construção de uma atmosfera de aprovação, segurança, liberdade de expressão e esforço cooperativo;
- *Habilidade Conceitual*: habilidade para compreender as complexidades da organização global, reconhecer que há uma inter-relação das várias funções da organização e que as mudanças em qualquer parte afetam o todo, ser capaz de promover o bem estar global da empresa. Pode também ser denominada habilidade criativa.

Ainda Katz (1995), considera que a combinação adequada de tais habilidades, varia de acordo com a posição do indivíduo nos níveis organizacionais: nível institucional (habilidades conceituais), nível intermediário (habilidades humanas) e nível operacional (habilidades técnicas).

Segundo o autor supracitado as competências inerentes a um gerente são, geralmente, aquelas que o faz compreender a organização como um todo e promover o bem-estar global, preocupando-se com os indivíduos, motivando-os e liderando-os de maneira eficiente. Além disso, em menor escala, mas também cabe ao gerente ter conhecimento especializado sobre os equipamentos e técnicas referentes ao trabalho.

Para Godoy e Antonello (2009), em função de constantes mudanças nas organizações, defendem que muito é exigido dos profissionais que nelas atuam, como, por exemplo, a aquisição de competências, objetivando a resolução de problemas por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Diante disso, as instituições precisam elencar as competências profissionais aderentes a esse novo cenário.

As competências gerenciais podem ser identificadas nos indivíduos, porém as atitudes individuais podem se tornar tão aprisionadas aos modelos mecanicistas de hierarquias tradicionais, que tentam desencadear a mudança pela reconfiguração dos ativos e pela reengenharia dos processos, fazendo com as competências não sejam expressas e nem aplicadas (BARROS, 2007). Há, na literatura, uma gama de modelos que buscam identificar e balizar quais competências são próprias dos gestores organizacionais. Nos anos 60, Henry Mintzberg, após um estudo com diretores-executivos, propôs 10 (dez) papéis diferentes e inter-relacionados a serem executados pelos gerentes (RUAS, 2005), são eles:

- Chefe nominal (papel da função);
- Líder (contrata, treina, motiva e disciplina funcionários);
- Ligação (contata fontes externas de fornecimento de informações);
- Monitor (recebe e coleta informações de organizações e instituições externas para entender o que acontece no ambiente interno e externo à organização);
- Disseminador (transmite informações aos membros da organização);
- Porta-voz (representa a organização diante de pessoas de fora);
- Empreendedor (inicia e supervisiona novos projetos);
- Controlador de distúrbios (toma medidas corretivas para problemas, crises ou conflitos);
- Alocador de recursos (distribui os recursos humanos, físicos e monetários);
- Negociador (discute e barganha com outros grupos para obter vantagens para sua unidade).

Nessa direção, Boyatzis (1982) identificou características necessárias a gerentes para desempenharem suas funções, propôs um modelo de competência de gerenciamento constituído por vinte e uma características. As características e as competências apontadas por Boyatzis (1982), podem ser conferidas no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – As 21 competências de Boyatzis

Metas e Gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão do grupo 12. Autoavaliação e senso crítico
Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso do poder unilateral 15. Espontaneidade
Foco em outros Clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento Especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Boyatzis (1982).

Na primeira coluna do Quadro 7, Boyatzis (1982) descreve as principais atividades da função de um gerente, ou seja, uma descrição de cargo padrão gerencial. Já a segunda coluna descreve as competências necessárias para o exercício pleno de cada uma das principais atividades deste cargo.

Ao lado disso, Fleury e Fleury (2001) estabeleceram uma proposta de desenvolvimento de novas competências para os gestores, assumindo o movimento das mudanças e contextualizando os processos atuais por meio da identificação dos indivíduos envolvidos, seus objetivos, processos de interação e os indicadores de desempenho.

Nota-se a importância da aquisição de competências, principalmente na formação dos gestores. O desenvolvimento de novas habilidades amplia as opções de atuação profissional do indivíduo, pois estas habilidades facilitam a execução de tarefas, tornando-o mais autoconfiante.

Conforme Mattos (1991) cabe ao empresário coordenar, orientar, organizar e avaliar, pessoas no desempenho de suas funções técnicas e administrativas. Nesse contexto, ele estará sendo eficiente ao administrar, adequadamente, os talentos presentes em sua empresa, bem

como os meios pelos quais eles se manifestam (espaço de trabalho, os equipamentos, o tempo, as informações), incluindo, também, a adequada administração do espaço físico de trabalho. A eficiência financeira é alcançada, na medida em que se mantém adequada relação custo-benefício, garantindo a captação de meios operacionais indispensáveis ao bom desempenho do trabalho.

Quanto às condições humanas, Mattos (1991) afirma que, a eficiência gerencial manifesta-se por meio de diversos fatores do desempenho, tais como:

- *Qualificação*: pode-se distinguir uma administração eficiente de outra ineficiente, comparando o nível de qualificação dos empresários que administram a organização. É função do administrador resgatar conhecimentos, ideias, habilidades e experiências disponíveis em sua unidade empresarial, maximizando-as em benefício do melhor desempenho individual e coletivo;
- *Organização*: não basta aumentar o nível de qualificação técnico operacional, o desempenho qualificado precisa ser organizado espacialmente, de modo que o ambiente seja racionalmente planejado para a espécie de trabalho a ser executado;
- *Articulação*: além da qualificação e da organização do trabalho cabe ao empresário, para ser eficiente, promover a articulação do desempenho humano sob sua responsabilidade;
- *Engajamento*: Mattos (1991, p. 10) afirma que “é o estado de ânimo que impulsiona o indivíduo a perseguir um ideal, dando-lhe, conseqüentemente, o sentido de missão”;
- *O empresário*: ao estimular o engajamento de seus subordinados para com a missão da empresa, instala a condição indispensável ao desempenho criativo e ao exercício do pensamento estratégico.

Sob este aspecto uma pesquisa fez o levantamento das competências gerenciais, segundo alguns autores. Tais dados estão destacados no Quadro 6.

Quadro 8 – Exemplo de categorização de competências gerenciais

Daólio (2004)	Cripe & Mansfield (2003)	Quinn et al (2004)	Fleury e Fleury (2001)
• Competências mobilizadoras	• Competências de relacionamento com pessoas	• Papel de mentor e facilitador	• Competências de negócio
• Competências Táticas	• Competências relacionadas com negócios	• Papel de monitor e coordenador	• Competências Técnicas
• Competências trazidas na bagagem	• Competências de autogestão	• Papel de diretor produtor	• Competências Sociais
• Competências aprendidas / ferramentas	-	• Papel de negociador e inovador	-

Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2011).

Segundo demonstrado no Quadro 6, observa-se que Cripe & Mansfield (2003) e Fleury e Fleury (2001) dão maior ênfase nas competências diretamente relacionadas aos negócios. Já Daólio (2004) e Quinn et al. (2003) a ênfase está no relacionamento pessoal, ou seja, os dois caminhos principais dos modelos de gestão em negócios, conforme destacado pelos autores Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011), conhecer bem a organização e o segmento em que atua é uma premissa primordial para a eficácia gerencial. Não é suficiente o conhecimento das instalações físicas, do número de empregados, organograma e objetivos, pois, perceber a organização como um modelo estático e fechado em si mesmo, leva a tomada de decisões precipitadas ou inadequadas à consecução dos objetivos organizacionais, tanto a curto como a longo prazo.

Para Dutra (2004) as competências comuns aos gestores das organizações, são:

- Orientação para resultados – atuação independente, ou envolvendo outras pessoas, voltada para os resultados e rentabilidade da empresa.
- Direcionamento estratégico – visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa.
- Liderança de equipes – o líder obtém comprometimento e desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido.
- Agente de mudança – influencia e lidera processos de mudança e transformação organizacional. Identifica e/ou antecipa as necessidades de mudança nos clientes ou nos processos da empresa.
- Colaboração irrestrita – colabora com ações que vão contribuir para os objetivos e resultados da empresa.

- Orientação para o mercado – domina as variáveis de mercado — clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos — para obter vantagens competitivas nos negócios.
- Orientação para a ação – define prioridades e métricas para o acompanhamento das ações implementadas, obtendo resultados nos prazos pactuados.

Nota-se, segundo a revisão de literatura, que o gestor tem um papel fundamental na instituição. Constatou-se que o portfólio de competências deste gestor interfere diretamente no alcance dos resultados de seus funcionários e, por meio deles, o da organização.

Bitencourt e Barbosa (2004) chamam a atenção da necessidade de uma reflexão crítica sobre o tema competências gerenciais, apresentados na literatura, principalmente quanto às suas definições, desde o apego ao passado até a falta de orientação futura.

3.1.3 Competência organizacional

Diferentes autores que abordam o tema sobre administração estratégica sugerem que cada organização identifique suas competências essenciais (core competences). Hill e Jones (1998) indicam que dentro de um nivelamento estratégico de negócios, uma das questões é “decidir qual competência essencial a empresa deve perseguir para satisfazer a necessidade dos consumidores” classificando competência como o saber que a organização desenvolveu e que pode lhe conferir certo nível de competitividade atual e futura.

Zarifian (1999) distinguiu que as competências organizacionais são, na verdade, uma miríade de frentes de desenvolvimento de competências (processos, técnicas, serviços e sociais). Isso é fruto da troca entre a organização, as pessoas (competências individuais) e o cenário contextual onde ocorre.

Para Prahalad (1997), as competências essenciais são aquelas que dão vantagem competitiva, gerando maior valor e sendo este percebido pelo cliente. A organização tem que ser capaz de desenvolver e manter competências únicas e essenciais. Logo, a nível empresarial, a competência pode auxiliar o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

No processo de identificação das competências da instituição, pode ser enumeradas atividades de infraestrutura ou de ativos como essenciais. Prahalad (1995) sugere ser esta uma entre outras armadilhas que a organização está sujeita na identificação de suas competências essenciais. Uma compreensão correta do valor percebido pelo cliente e a tendência de cada gestor considerar suas competências como essenciais também podem atrapalhar esse

processo. Esse autor prescreve três condições para se identificar uma competência essencial à organização, são elas:

- Saber se a competência é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem, e se esse conjunto está presente nas múltiplas unidades de negócios;
- Verificar se outras empresas têm dificuldade para imitar a competência;
- Descobrir se competência cria, e se pode ser utilizado em novas oportunidades de negócio. (PRAHALAD,1997).

Segundo a visão de Prahalad e Hamel (1995), as competências organizacionais devem ser definidas, por equipes com funcionários de várias áreas da organização, na medida em que “a diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível” identificando as competências, os elementos que contribuem para sua existência, bem como os detentores destas competências.

Uma vez que a instituição define as suas competências, torna-se necessário verificar quais competências humanas são adequadas para, assim, oferecer o suporte necessário. Em seguida avaliar se as pessoas que compõem essa organização as possuem, ou se precisam ser desenvolvidas.

Diante disso Zarifian (1999) aponta uma relação de competências organizacionais que precisam ser desenvolvidas:

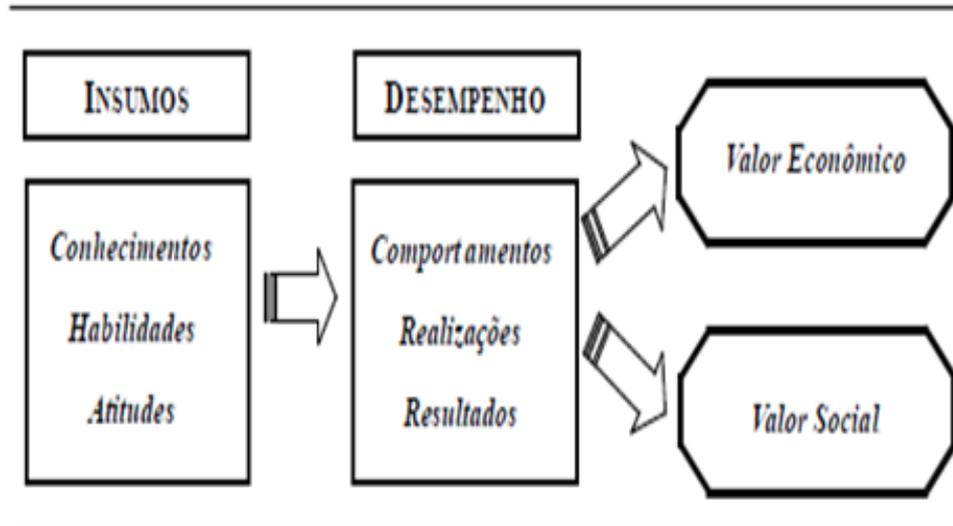
- *Competências sobre processos*: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- *Competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- *Competências sobre a organização*: saber organizar o fluxo de trabalho;
- *Competências de serviço*: juntamente com a competência técnica, verificar qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o cliente;
- *Competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Destaca que uma vez que a instituição define as suas competências, torna-se necessário verificar quais competências humanas são adequadas para, assim, oferecer o suporte necessário. Além disso identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. (ZARIFIAN, 1999)

Aponta que as competências profissionais são reveladas quando as pessoas agem frente às situações com as quais se confrontam no trabalho com seus conhecimentos, habilidades e atitudes (Zarifian, 1999). Esses servem como elo entre atributos individuais e a

estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e que, dessa maneira, incorporam valor econômico e/ou social aos indivíduos e instituições, pois contribuem para a aquisição dos objetivos do negócio e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Componentes da competência profissional



Fonte: Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004).

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes gera um melhor desempenho do empregado na organização (DURAND, 2000; GONCZI, 1999). Isso se caracteriza por meio da manifestação visível dos comportamentos, realizações e resultados práticos no dia a dia do exercício profissional dos funcionários.

Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), de forma que o desempenho competente possui valor tanto para o indivíduo que o produz quanto para a organização.

A competência para Guimarães (2001) e Carbone et al. (2005), é um constructo que se manifesta em diferentes níveis de análise. Assim, partiram do pressuposto de que as organizações constituem sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem em cada nível e que interagem entre si, de forma interdependente.

Sob essa ótica, quando o indivíduo manifesta suas competências no trabalho, apresentando alto desempenho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização. Dessa forma produz efeitos em diferentes níveis organizacionais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; PUENTE-PALACIOS, 2002; DENISI, 2000).

As competências do indivíduo podem ser observadas como influências tanto das características do próprio sujeito (seu conhecimento, habilidades e atitudes), como das características da equipe que pertence (pelo clima organizacional, suporte ao desempenho, etc.) e, por fim, o da própria organização, por meio da cultura e normas, que podem ser vistas como facilitadoras ou inibidoras da demonstração das competências no ambiente profissional (ABBAD; FREITAS PILATI, 2006; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; DENISI, 2000).

Dessa forma, a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Assim, o processo de formulação da estratégia e o de formação de competências opera como um circuito que se retroalimenta.

Conforme ressaltado por Fleury e Fleury (2000), os recursos constroem as competências, grupos de competências essenciais constroem as estratégias. A implantação da estratégia, por sua vez, gera novos recursos que produzirão novas competências em uma espiral evolutiva.

Então, as estratégias, os recursos e as competências em suas dinâmicas precisam ser geridas frente aos objetivos dos negócios, o importante papel reservado para os gestores.

3.1.4 Alinhamentos entre estratégia organizacional e competências

Para abordar sobre estratégia organizacional, faz-se necessário apresentar os clássicos trabalhos de Treacy e Wiersema (1995). Eles consideram três tipos de estratégias para as empresas atuarem no mercado, a saber: excelência operacional, liderança em produto e orientação para clientes.

A estratégia de excelência operacional oferece ao mercado um produto que aperfeiçoa a relação qualidade versus preço. O exemplo típico é a indústria automobilística. Em geral, produtos padronizados, do tipo *commodity*, com poucos modelos em elevada escala produtiva exigem esse tipo de estratégia.

A operação é a competência crítica para o sucesso da empresa, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, estocagem, produção, distribuição e serviços pós-venda. É para essa função - sua principal competência organizacional - que a empresa tem de, prioritariamente, orientar seus esforços de aprendizagem e inovação.

As competências desenvolvimento de produto e Vendas & Marketing possibilitam alavancar o desempenho competitivo da competência operação. Por isso, a inovação

incremental é desejável e a inovação no processo é tão relevante quanto à inovação em produto. Na relação com os clientes, o papel de Vendas & Marketing é "fazer os clientes se adaptarem ao modo operacionalmente excelente de fazer negócios da empresa" (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Na estratégia de produtos inovadores as empresas continuamente investem na criação de conceitos radicalmente novos de produtos e serviços ao mercado. A competência de maior valor é a pesquisa e desenvolvimento, assim, a instituição faz investimentos em laboratórios e pesquisas. Isso é adotado pelas as indústrias que produzem tecnologia de informação como comunicação, modelação, cita-se como exemplo as líderes Intel, Nokia e Motorola.

Segundo Abernathy e Utterback (1975), a estratégia de introdução sistemática de produtos radicalmente novos no mercado garante seu sucesso econômico, o que torna obsoletos os antigos. Sobrevivem e prosperam devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que conseguem manter uma posição de monopólio ou preferência no mercado.

Nessa estratégia, a competência Vendas & Marketing é responsável em preparar o mercado para os novos produtos e os potenciais clientes, por meio dos esforços de Marketing, principalmente em competências técnicas. Da mesma forma, o desafio da competência operações é obter a escala produtiva industrial (normalmente em escala global) para inserir o novo produto no mercado. Não se trata de ser "enxuto", embora esse objetivo possa ser buscado em um estágio posterior.

A estratégia orientação para o cliente fundamenta-se nas competências relacional e de parceria técnica, para criar soluções e serviços específicos que atendam às necessidades dos clientes. Assim, liderar propostas para parceria no desenvolvimento das soluções e serviços propostos e, agora, desejados pelo cliente.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se por ser uma **pesquisa-diagnóstico**, que consiste em explorar o ambiente de modo a levantar e mapear as principais competências comportamentais de gestores de organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo. A pesquisa diagnóstica propõe-se a levantar e definir problemas e explorar o ambiente. O diagnóstico, geralmente, reporta-se a uma situação em um dado momento (ROESCH, 1996).

Castro (1976) explica que as pesquisas podem ser classificadas em três tipos principais: exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa. A presente pesquisa é de natureza descritiva, uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos de Kerlinger (1980, p. 170-171), a “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”. Segundo Vieira e Zouain (2005), os depoimentos dos atores sociais envolvidos, seus discursos e significados transmitidos são fundamentais e importantes na pesquisa qualitativa. É uma pesquisa de descrição detalhada dos fenômenos e elementos. Segundo Creswel (2007, p. 186), a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada, e, na perspectiva qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento e o ambiente natural é a fonte direta de dados que são predominantemente descritivos. A preocupação com o processo é muito maior que com o produto, e o foco do pesquisador, ao estudar um determinado problema, é verificar a manifestação das atividades, procedimentos, interações cotidianas e, além disso, o processo da análise de dados.

4.2 Participantes da Pesquisa

A amostra foi composta por gestores do mercado, clientes e ex-clientes de uma consultoria de *outplacement* (apoio ao funcionário desligado para busca de um novo trabalho, empreender, etc.), gestores indicados por colegas (da área de Recursos Humanos) da autora deste estudo e que atuam nos segmentos escolhidos.

Para participar da pesquisa, o sujeito precisava atender a alguns critérios; 1) de ser profissional em nível de gestão, isto é, possuir funcionários sob sua responsabilidade; 2)

possuir o cargo de gerente; 3) atuar no segmento industrial, financeiro e de serviços e 4) atuar no estado de São Paulo.

A amostra foi constituída de 50 gestores, sendo 25 do gênero masculino e 25 do feminino, maiores de 18 anos e que atuam em organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos: industrial, financeiro e de serviços do estado de São Paulo. Sendo que, 52% da cidade e região de Campinas e 48% da cidade de São Paulo e do interior.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Questionário Sociodemográfico:

Utilizou-se o questionário sociodemográfico, pois conta inicialmente com um módulo de perguntas fechadas que possibilita fazer a caracterização do indivíduo, mapear as características gerais como gênero, idade, escolaridade, região do estado de São Paulo, segmento em que atua, tempo na empresa e na função (Apêndice 1).

ICO- Inventário de Comportamentos Observados:

O segundo instrumento utilizado foi o ICO - Inventário de Comportamentos Observados (Apêndice 2) (BASTOS e LIMA, 2005) é formado por um inventário que deve ser aplicado a grupos de profissionais em cargos de gestão.

As questões foram subdividas nas oito competências avaliadas, e cada uma está diretamente relacionada a sua respectiva competência que busca avaliar, são elas: liderança, desenvolvimento de outros, influência, comprometimento com o time, integridade e autoconfiança, criatividade prática, empreendedorismo e orientação para o mercado.

Cada competência é avaliada por 3 ou 4 perguntas, totalizando 66 perguntas, onde o respondente tem que associar se sua incidência daquele comportamento é muito frequente, frequente, pouco frequente ou não observada. Na média leva-se em torno de 15 minutos para respondê-lo. A forma de correção é o apontamento das respostas. O resultado é apresentado por um gráfico de 8 colunas (uma para cada uma das oito competências), cuja altura representa o nível da fortaleza na competência. As informações sobre as competências podem ser conferidas no Quadro 9.

As oito competências que foram utilizadas nesta pesquisa estão elencadas e detalhadas no Quadro 9, sendo elas: integridade e autoconfiança, criatividade prática, desenvolvimento de outros, empreendedorismo, influencia, liderança, orientação para o mercado e comprometimento com o time.

Quadro 9 – As 8 competências e seu detalhamento

Competência	Descrição	Causa da escolha	Nível
INTEGRIDADE E AUTOCONFIANÇA	Age com integridade, defende por convicções e valores e toma decisões difíceis.	O gestor é o responsável máximo por todos resultados positivos ou negativos de sua equipe. Para isso, ele precisa ser e parecer confiante de si mesmo para poder inspirar confiança nos seus liderados. Além disso, coeso e inteiro no que fala e faz para si mesmo e sua equipe.	É intransigente em questões de ética nos negócios; Mesmo em situações difíceis atua segundo princípios ou crenças próprias, consoantes com os padrões corporativos; Defende espaços legítimos de manifestações construtivas de crenças e valores; Promove o equilíbrio entre princípios e valores individuais e padrões corporativos.
CRIATIVIDADE PRÁTICA	Demonstra flexibilidade de pensamento, cria novos "insights" de negócios que podem se tornar planos realísticos.	O gestor deve - a todo momento - pensar além da situação reinante. Até o atual bom pode tornar-se ótimo? O que pode superar o bom ou médio de hoje se realizado de outra forma? O que o gestor deve estimular a equipe a pensar criativamente e premiar o impensado.	Pensa além das fronteiras do negócio; Encontra novas maneiras de lidar com problemas complexos; Enxerga situações atuais de negócio de forma nova e diferente; Gera inovativas, mas práticas soluções para problemas.

Quadro 9 – Modelo de competências da autora deste estudo (cont.)

Competência	Descrição	Causa da escolha	Nível
DESENVOLVIMENTO DE OUTROS	Constrói as habilidades e competências dos outros e os guia para comportamentos adequados. Cria oportunidades para o desenvolvimento do time.	O gestor deve se entender como o maior responsável pelo o que sua equipe ainda não domina. O gestor deve estimular aquele que mais sabe compartilhar com todos. O gestor deve estimular sua equipe a experimentar as atividades uns dos outros.	Cria oportunidades de desenvolvimento para os outros; Elogia publicamente o desenvolvimento individual; Encoraja os outros a solucionar problemas por sua própria conta; Proporciona mentoring e coaching para o desenvolvimento de habilidades e competências.
EMPREENDEORISMO	É enérgico e tenaz na melhoria de resultados de negócios. Frequentemente toma iniciativas envolvendo riscos calculados.	Cada dia a meta maior deve ser batida! Não há outra alternativa! Se não bateu faltou técnica, procedimento ou efetividade. O gestor deve ser ágil para liderar e resolver a causa junto com a equipe. Em grupo determinar a falha, agir na solução e voltar a buscar a meta original.	Busca constantemente novas formas de melhorar os resultados de negócios; Enérgico e decidido em conduzir novas ideias; É persistente e resiliente em transpor obstáculos; Tem o desejo de vencer e cria seus próprios padrões de excelência; Estimula e encoraja os outros a entregar melhorias no negócio.

Quadro 9 – Modelo de competências da autora deste estudo (cont.)

Competência	Descrição	Causa da escolha	Nível
INFLUÊNCIA	Elabora com sucesso apoio para ideias sem uso do poder hierárquico. Constrói efetivas relações interpessoais com colegas, clientes e consumidores.	O gestor deve incentivar a equipe sobre os objetivos diários a serem vencidos todos os dias. Para cada funcionário explicar o porquê de ele ser capaz de realizar as metas atribuídas, em função por tudo por ele já realizado. A influência "economiza" a moeda do poder hierárquico.	Constrói relacionamentos positivos e amigáveis com pessoas chave; Utiliza canais formais e informais para obter suporte para ideias; Atua para obter apoio a ideias antes das reuniões de tomada de decisão; Mantém uma valorosa rede de contatos com todas as áreas de negócio.
LIDERANÇA	Inspira outros a atingir seus mais altos níveis de performance. É entusiasmado em obter o melhor das pessoas.	O gestor deve ser como o navio líder da frota. Aquele que vai a frente, o maior, o que primeiro enfrenta o inimigo e dispara os canhões. A palavra liderança em inglês é "leadership" e não é à toa, pois seu outro significado é navio líder!	Lidera os times de que participa reconhecendo as diferenças de responsabilidade e encoraja cooperação; Constrói para si e para os times de que participa a propriedade pelo atingimento de metas e objetivos; Assegura que os times de que participa possuam recursos necessários para o cumprimento de seus papéis; Assume a liderança na resolução de problemas que comprometam a entrega do resultado.

Quadro 9 – Modelo de competências da autora deste estudo (cont.)

Compe tência	Descrição	Causa da escolha	Nível
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	Entende o desenvolvimento no mundo interno e externo. Antecipa, compreende e encaminha as necessidades de mudança dos clientes e consumidores.	Nos negócios existem dois lugares mais importantes: o mercado e as empresas. O gestor deve entender e fazer sua equipe também entender que todos eles juntos têm uma única obrigação: atender o mercado!	Antecipa o impacto do desenvolvimento externo no negócio da organização; impulsiona ideias e conceitos originados interna e externamente à organização para o negócio; Reconhece o valor de diferentes culturas nas práticas dos negócios da organização; Cria valor para clientes e consumidores.
COMPROMETIMENTO COM O TIME	Trabalha cooperativamente como membro do time ou organização e é comprometido com todos os objetivos, mais do que com seus próprios interesses.	O gestor deve educar sua equipe que eles são seu time. Além disso, que toda a empresa é organizada em times (inclusive os Diretores). Assim, todos os funcionários devem ter responsabilidade e comprometimento com seu time.	Atua para promover cooperação e confiança nos times dos quais participa; Ativamente solicita contribuição dos outros para ajudar em decisões formais ou planos; Respeita diferenças de opiniões e diversidade de culturas; Protege e promove sua reputação e a dos times de que participa; Facilita a operação dos times dos quais participa; Participa colaborativamente como membro do time.

Fonte: Elaboração própria (2018).

A base para escolha das competências comportamentais escolhidas para serem utilizadas no inventário ICO foram organizadas a partir dos estudos e pesquisas dos autores relacionados conforme Quadro 10, além da experiência prática dos autores do referido inventário (Bastos, Lima; 2005).

Quadro 10 – Comparativo entre as competências apresentadas pelos autores referenciados no inventário ICO-Competências Comportamentais

ICO - Inventário de Comp. Observados (2005)	Richardson (1985)	Gramigna (2007)	Dutra (2004)	Ruas (2005)
Criatividade prática	.Criatividade .Capacidade de inovação	. Criatividade e Inovação		. Criatividade . Capacidade de inovação
Comprometimento com o time	.Capacidade de trabalhar em equipes . Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	. Capacidade de adaptação . Trabalho em equipe	. Colaboração irrestrita	. Capacidade de trabalhar em equipe
Desenvolvimento de outros	.Capacidade de relacionamento interpessoal	. Relacionamento Interpessoal	. Orientação para a ação	
Empreendedorismo	.Capacidade empreendedora . Capacidade de lidar com situações novas .Capacidade de gerar resultados efetivos	. Orientação para resultados . Capacidade empreendedora . Planejamento e Organização	. Direcionamento estratégico . Orientação para resultados . Direcionamento estratégico	
Influência	. Capacidade de comunicação	. Capacidade Negocial . Comunicação e Interação	. Agente de mudança- influencia e lidera processos de mudança	
Integridade e autoconfiança	.Autocontrole emocional .Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	.Auto desenvolvimento e Gestão do Conhecimento .Motivação e energia para o trabalho		. Comportamento ético
Liderança	.Iniciativa de ação e decisão	.Liderança .Tomada de decisão	.Liderança de equipes . Agente de mudança- influencia e lidera processos de mudança	. Liderar e educar
Orientação para o mercado	.Visão de mundo ampla e global	.Cultura da Qualidade .Visão sistêmica	.Orientação para o mercado	
	. Domínio de novos conhecimentos técnicos . Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias . Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades			. Habilidades humanas interculturais e visão sistêmica e estratégica . Domínio pessoal . Flexibilidade . Capacidade de aprender

Fonte: Elaboração própria (2018).

4.4 Procedimentos

Os questionários sociodemográficos e os Inventários de Comportamentos Observados (ICO) foram enviados aos entrevistados pela pesquisadora, por meio eletrônico, tendo sido oferecida assistência para o preenchimento, caso a pessoa desejasse. Entre os dias 10 e 20 de agosto de 2018, foram enviados 110 *e-mails* (55 para homens e 35 para mulheres) para os pré-indicados (que atendiam aos itens 1, 2, 3 e 4) com uma mensagem explicando o objetivo da pesquisa e indagando sobre seu interesse em participar.

Entre os dias 25 e 30 de setembro de 2018, foram enviados *e-mails* aos interessados em participar da pesquisa com dois documentos anexados: o questionário sociodemográfico (Apêndice 1) e o questionário ICO (Apêndice 2), com instruções para seu preenchimento. Colocou-se uma observação quanto à importância do preenchimento dos dois questionários. A data limite definida para sua devolução foi de 10 de outubro de 2018. Nesta data, já possuíamos 25 respondentes do gênero masculino e 20 do gênero feminino. Foi necessário fazer alguns contatos por telefone, que resultaram em mais 5 respostas do gênero feminino, fechando a amostra com os 25 questionários de cada gênero. Após a data estabelecida, chegaram mais 20 questionários, que foram desconsiderados, totalizando 70 respondentes, ou seja, 71,4% de efetividade.

Cada um dos respondentes recebeu como retorno pela sua participação um gráfico indicando o seu resultado quanto ao desenvolvimento de suas 8 competências comportamentais e a média do grupo a que pertence. O gráfico foi enviado no período de 1 a 15 de dezembro de 2018.

4.5 Análise dos Resultados

De posse das 50 respostas (25 do gênero masculino e 25 do gênero feminino) do questionário sociodemográfico (gênero, segmento em que atuam, idade que possuem, escolaridade, segmento, localização da empresa, tempo de empresa e de cargo) e do ICO (com as 8 competências comportamentais listadas anteriormente), foram realizadas: Análise Descritiva, Análise de Variância (ANOVA), Análise de Componentes Principais e Correlação Multivariada. Todas as análises foram realizadas utilizando o *software* estatístico SPSS *version 22.0* (IBM CORP, 2013).

Na análise multivariada, foi aplicado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com os dados. Quando esse valor é igual ou superior a 0,50 indica que a análise fatorial é apropriada

para o determinado estudo. Este tipo de análise foi utilizado para as relações entre as competências dos gestores que participaram da pesquisa e os segmentos de mercado estudados.

A seguir (Quadro 11) será apresentada a Matriz de Amarração do estudo.

Quadro 11 – Matriz metodológica

Problema de Pesquisa: Quais as mais frequentes e principais competências comportamentais dos gestores de organizações nacionais e multinacionais dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo da amostra?			
Objetivo Geral: Levantar e mapear as principais competências comportamentais de gestores de organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo.			
Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumentos de Pesquisa	Fontes de Informação
<p>1- Identificar por meio de questionário sociodemográfico: gênero, idade, escolaridade, tempo na empresa e na função, segmento em que atua, nível de gestão e relacionar com as principais competências comportamentais.</p> <p>2- Levantar as principais competências comportamentais dos gestores em Organizações do estado de São Paulo, nacionais e multinacionais por meio do Inventário de Comportamentos Observados (ICO).</p> <p>3- Verificar quais competências comportamentais está sendo mais e menos praticadas pelos gestores das organizações pesquisadas.</p>	<p>1 Com o levantamento por meio do questionário sociodemográfico, pode-se aferir se as competências que estão sendo praticadas estão correlacionadas as variáveis, gênero, idade, escolaridade, segmento em que atuam os gestores, tempo na empresa e função.</p> <p>2 Com o levantamento por meio do ICO pode-se aferir se as competências que estão sendo praticadas estão correlacionadas as variáveis, gênero, idade, escolaridade, segmento em que atuam, tempo na empresa e função.</p> <p>3 O estudo permitirá aferir quais os gaps de competências dos gestores nos diversos segmentos com futuras propostas de desenvolvimento da aquisição de novas competências para melhor performance na função.</p>	<p>1- Questionário sociodemográfico</p> <p>2- Inventário de Comportamentos Observados (ICO)</p>	<p>1. A autora (2018)</p> <p>2. Bastos e Lima (2005)</p> <p>3. McClelland, Ruas, Dutra, Fleury, Richardson e Gramigna</p>

Fonte: Elaboração própria (2018).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo a análise univariada, a Tabela 1 apresenta a estatística descritiva de uma amostra de 50 gestores de empresas dos segmentos industrial, financeiro, de serviços e de tecnologia. É possível observar que a maioria dos gestores avaliados possui pós-graduação completa ou MBA (80%), está concentrada no segmento industrial (54%), na cidade de Campinas (42%) – seguido pelo interior de São Paulo (34%) –, com idade de 30 a 39 anos (32%), com tempo de gestão de 1 a 5 anos (40%) – seguido por 6 a 10 anos (36%).

Tabela 1 – Frequência e percentual das variáveis independentes avaliadas

Variável	Classe	Frequência	%
Sexo	Feminino	25	50%
	Masculino	25	50%
Idade	20 anos a 24 anos	1	2%
	25 anos a 29 anos	2	4%
	30 anos a 34 anos	8	16%
	35 anos a 39 anos	8	16%
	40 anos a 44 anos	6	12%
	45 anos a 49 anos	10	20%
	50 anos a 54 anos	7	14%
	mais de 55 anos	8	16%
Tempo de empresa	1 a 5 anos	27	54%
	6 a 10 anos	14	28%
	11 a 15 anos	1	2%
	16 a 20 anos	6	12%
	+ de 21 anos	2	4%
Tempo de gestão	1 a 5 anos	20	40%
	6 a 10 anos	18	36%
	11 a 15 anos	4	8%
	16 a 20 anos	5	10%
	+ de 21 anos	3	6%
Nível de gestão	Básico / Inter. (de 1 a 8 anos)	24	48%
	Inter./ Avan. (acima de 9 anos)	26	52%
Escolaridade	Nível superior completo	6	12%
	Pós-Graduação ou MBA incompleto	4	8%
	Pós-Graduação ou MBA completo	40	80%
Segmento	Financeiro	4	8%
	Industrial	27	54%
	Serviços	19	38%
Cidade	Campinas	21	42%
	Interior SP	17	34%
	RMC	5	10%
	São Paulo - Capital	7	14%

Fonte: Elaboração própria (2018).

Na Tabela 1, observa-se que 50% é do sexo masculino e 50% do sexo feminino podendo aferir que em relação ao gênero e mediante a amostra, ambos os sexos estão na função de gestores.

Em relação a idade constata-se que 32% da amostra encontra-se na faixa etária entre 30 à 39 anos. Da amostra, 82% tem tempo de empresa de 1 a 10 anos. Quanto ao tempo de gestão, a maior parte (76%) possui 1 a 10 anos. Com isso, percebe-se que existe uma predominância de gestores com até 10 anos no cargo e na empresa.

Vale ressaltar, que quanto ao nível de gestão, e para o estudo considerou-se que quando o gestor atua por um período de 1 a 8 anos no cargo, seu nível de gestão é básico/intermediário; para os casos em que a atuação é superior a 9 anos, seu nível é intermediário/avançado. Ao verificar a amostra, percebe-se que há uma boa distribuição entre os dois níveis, sendo que 48% estão no nível básico/intermediário (de 1 a 8 anos de gestão) e 52% no nível intermediário/avançado (acima de 9 anos).

Foi possível constatar que a maioria dos entrevistados se preocupa com a sua evolução acadêmica, pois 80% possuem pós-graduação. Dessa forma, pode-se inferir que os gestores estão investindo em seu autodesenvolvimento profissional.

Quanto ao segmento de trabalho, observa-se predominância no setor industrial (54%) e de serviços (38%), totalizando 92% da amostra. Dentre os gestores entrevistados, a maioria atua na cidade de Campinas (42%) ou em cidades do interior do estado de São Paulo (34%).

Na sequência, é apresentada a Tabela 2, com a estatística descritiva das variáveis relacionadas às características de competência dos gestores em relação aos diversos segmentos. É possível observar que a maior média foi para a competência de “influência” (81,42%), seguida por “criatividade prática” (81,06%), “desenvolvimento de outros” (80,80%) e “liderança” (80,28%). Já a competência “comprometimento com o time” foi a que teve menor média dentre os entrevistados (76,6%). Ainda assim todas as variáveis apresentaram baixa variação, ou seja, coeficiente de variação (C.V.) menor que 13%, o que indica uma alta qualidade na coleta dos dados.

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis dependentes dos gestores de diversos segmentos das empresas do estado de São Paulo

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	C.V.%	Variância
Influência	50	58	100	81,42	8,77	10,77%	77,02
Criatividade	50	66	95	81,06	7,87	9,71%	61,97
Des. outros	50	58	95	80,8	7,77	9,62%	60,49
Liderança	50	56	93	80,28	8,32	10,36%	69,26
Empreendedorismo	50	62	93	79,3	7,62	9,61%	58,17
Integridade/AutoConf	50	59	96	78,1	8,72	11,17%	76,05
Orientação para o mercado	50	46	95	77,96	9,72	12,47%	94,48
Comprometimento com o time	50	62	93	76,6	7,66	10,00%	58,81

Fonte: Elaboração própria (2018).

Nota: C.V. = coeficiente de variação.

Mediante os resultados da Tabela 2, constata-se forte correlação com os dados obtidos pela amostra estatística, exceto com relação à competência “comprometimento com o time”

(76,60%). Esta foi a de menor resultado dentre as demais avaliadas. Observa-se que a competência influência é apontada em primeiro lugar o que corrobora Gabriel, Coelho e Silva (2008), cujo estilo “influenciador” tem como foco a criação de um mútuo sentido de comprometimento e responsabilidade para a obtenção de resultados superiores no processo de gestão de pessoas, logo evidencia a importância dada ao comprometimento com a equipe garantida pelo líder. Para este específico grupo amostral, esta competência teve a menor valorização. Existem inúmeras possibilidades sobre qual poderia ser a causa desse resultado, em função da natureza da realidade profissional dos respondentes.

Ainda para Megginson e Mosley (1998), a liderança é vista como um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e cumprimento das metas/objetivos. Sua base é a influência. E, para um líder influenciar seus liderados, é preciso mais que a autoridade para dar ordens, ele deve apoiar as ideias sem o uso do poder hierárquico a si atribuído.

O gestor possui a função de, a partir de seus valores e crenças pessoais, construir os valores e crenças organizacionais (ROVEDA, 2010), logo, por meio de suas concepções individuais, o gestor forma e influencia as concepções culturais da organização. Nessa mesma perspectiva, Tan (1998) afirma que o líder valida a visão e missão da organização, assim sendo, ele pode exercer influência na cultura organizacional. Vale ressaltar que cada gestor possui comportamentos próprios que utiliza na sua forma de liderar pela influência (SPECTOR, 2002). Assim, os gestores influenciam seus seguidores e também são por eles influenciados.

Segundo Heifetz (1994), o gestor amplia sua forma de influenciar na medida em que se molda às expectativas dos seus funcionários. Dessa forma, ele recebe os benefícios de sua credibilidade, mantendo o equilíbrio conforme a situação.

Deve-se o sucesso do gestor não só a sua capacidade de influenciar, mas também de ser influenciado pelos funcionários, levando em conta sua meta e seu desempenho na função de agir como multiplicador das crenças, valores e expectativas individuais e do grupo (BURNS, 1978). Os resultados aqui observados reforçam os conceitos encontrados na literatura, sugerindo o impacto dos líderes sobre os empregados e os times.

Para Nichols e Erakovich (2013), líderes autênticos – com apoio da ética, comportamentos e consideração individualizada – inspiram, motivam e influenciam seus seguidores e times a desenvolverem uma relação afetiva entre si e, assim, tornam todo o grupo mais potente. Além disso, manifestam senso de responsabilidade altruística com a organização, com consequência positiva no engajamento no trabalho e no desempenho.

Outra competência destacada nos resultados e segundo a Tabela 2, é a criatividade que segundo Ruas (2005) é capacidade de ter ideias, ter a capacidade de criar mediante as adversidades e mudanças. Quanto à competência “desenvolvimento de outros”, Gil (2001) defende que uma organização precisa ter seus recursos humanos à altura do desafio a ser enfrentado. Para isso, os funcionários precisam ser rigorosamente escolhidos, desenvolvidos, estimulados e orientados para atingir metas.

Em uma pesquisa realizada por Mintzberg (1995), após um estudo com diretores e executivos, propôs dez papéis diferentes e inter-relacionados para estes profissionais, dentre eles estão: liderança, empreendedorismo e monitor de mercado (que está relacionado com a competência orientação para o mercado).

Já Boyatzis (1982) propôs um modelo de competência para a eficiência gerencial em que identificou características necessárias aos gestores, dentre elas: liderança, autoconfiança, desenvolvimento de outras pessoas, foco em outros *clusters* (relacionada com a orientação para o mercado).

Quanto a Integridade e autoconfiança, Ruas (2005) dentre as suas nove competências gerenciais mais relevantes, comportamento ético é uma delas, corroborando com o resultado da pesquisa realizada. Ainda tratando sobre integridade e autoconfiança, para Gramigna (2007) dentre as 15 competências profissionais que foram mapeadas entre o período de 1997 a 2005 em organizações do mercado Brasileiro indicou: 1) auto desenvolvimento e gestão do conhecimento – como a capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo e 2) motivação e energia para o trabalho - que é a capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.

Quanto à competência empreendedorismo, ainda segundo Gramigna (2007), entre estas 15 competências, ele também valoriza a 1) Orientação para resultados – capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados à alcançar; 2) capacidade empreendedora – facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto e 3) planejamento e organização – capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

Segundo Rousseau, Wade-Benzoni (1995) a noção de comprometimento é como uma ‘via de mão dupla’. O Comprometimento com o time inicia-se, necessariamente, com a

própria organização através dos gestores via mecanismos e políticas efetivamente compromissadas para os resultados dos negócios e para com retenção, desenvolvimento e realização profissional e pessoal dos funcionários. Caso isso não ocorra, o comprometimento recíproco entre resultados de negócios e funcionários não se dá. Para Richardson (1985) dentre as 15 competências por ele elencadas em relação a importância no ambiente de trabalho, cita a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização como uma delas.

A seguir foi realizado a correção entre as Competências, demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Matriz de correlação das variáveis dependentes dos gestores de diversos segmentos no estado de São Paulo

Variáveis	Integridade e autoconfiança	Criatividade prática	Desenvolvimento de outros	Empreendedorismo	Influência	Liderança	Orientação para o mercado	Comprometimento com o time
Integridade e autoconfiança	1	0,484**	0,308*	0,531**	0,460**	0,593**	0,554**	0,218
Criatividade prática		1	0,379**	0,439**	0,536**	0,473**	0,328*	0,256
Desenvolvimento de outros			1	0,443**	0,469**	0,428**	0,409**	0,380**
Empreendedorismo				1	0,338*	0,521**	0,470**	0,246
Influência					1	0,668**	0,501**	0,526**
Liderança						1	0,288*	0,315*
Orientação para o mercado							1	0,285*
Comprometimento com o time								1

Fonte: Elaboração própria (2018).

Notas: * = A correlação é significativa no nível 0,05 pelo teste t.

** = A correlação é significativa no nível 0,01 pelo teste t.

Observa-se na Tabela 3, que foi realizada a correlação de Pearson entre as competências em que os resultados demonstram correlações significativas entre si com exceção dos pares de competências: integridade e autoconfiança x comprometimento com o time; criatividade prática x comprometimento com o time; empreendedorismo x comprometimento com o time. O que significa que quanto maior for a integridade do gestor, maior a autoconfiança e o comprometimento com o time e quanto maior a criatividade prática maior será comprometimento com o time.

Vale ressaltar que a correlação entre as competências influência x liderança, apresentou destaque nos resultados sendo competências essenciais na função da gestão e de

valorização para as organizações e o mercado de trabalho. Um gestor, para liderar pessoas, deve saber exercer a influência para obter melhores resultados no grupo e na organização.

Em seguida será apresentada a Tabela 4 com as correlações entre as competências e as variáveis do questionário sociodemográfico.

Tabela 4 – Matriz de correlação das variáveis independentes (competências) com as variáveis dependentes dos gestores com a análise sociodemográfico

Dependente/Independente	Idade	ESCOLAR	SEGMENTO	CIDADE	NIVELGEST	TEMPOEMP	TEMPOGESTÃO
Integridade e autoconfiança	0,173	0,149	-0,149	0,229	0,039	-0,115	-0,075
Criatividade prática	-0,028	0,045	-0,120	0,058	0,177	-0,058	-0,143
Desenvolvimento de outros	0,034	-0,120	-0,086	0,140	0,063	0,039	-0,217
Empreendedorismo	0,291*	0,066	-0,048	0,105	0,070	-0,367**	-0,087
Influência	0,102	-0,147	0,095	-0,047	0,019	0,001	-0,146
Liderança	0,180	-0,099	0,042	-0,137	0,144	-0,167	0,000
Orientação para o mercado	0,217	0,053	-0,110	0,206	-0,108	-0,139	-0,159
Comprometimento com o time	-0,119	-0,068	0,042	-0,098	-0,172	0,015	-0,438**

Fonte: Elaboração própria (2018).

Notas: * = A correlação é significativa no nível 0,05 pelo teste t.

** = A correlação é significativa no nível 0,01 pelo teste t.

Na Tabela 4, percebe-se que gestores com mais tempo de empresa apresentaram menor propensão ao empreendedorismo ($r=-0,367^{**}$), embora gestores com mais idade tenham apresentado correlação significativa com empreendedorismo ($r=0,291^{*}$). Outra correlação encontrada no presente estudo foi a de que gestores com maior tempo de gestão apresentaram menor comprometimento com o time ($r=-0,438^{**}$).

Embora não tenha sido encontrado na literatura abordada por este estudo um conteúdo teórico que sugira estas duas correlações – isto é, empreendedorismo (relacionado a tempo de empresa e idade) e comprometimento com o time (relacionado ao tempo de gestão) –, lançando mão de inferência, pode-se atribuir algumas causas para sua ocorrência. É possível que gestores com mais tempo de empresa não manifestem a competência empreendedorismo fortemente. Isso poderia estar relacionado com sua acomodação dentro da organização. Em contrapartida, a conexão entre os gestores com mais idade e o empreendedorismo pode estar atrelada ao fato destes profissionais acreditarem que já contribuíram muito para as organizações e/ou suas expectativas não foram atendidas dentro das organizações onde trabalhavam. Além disso, na maioria das vezes, ainda precisam trabalhar até sua

aposentadoria. Empreender posteriormente à saída da empresa pode ser uma opção estimulante e viável na continuidade de suas atividades profissionais.

Foi realizado um estudo no SEBRAE, na Série Estudos e Pesquisas de abril em 2013 que publicou o material “*Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa etária*” que corrobora com os resultados, acerca da correlação entre o gestor com mais idade e uma maior propensão ao empreendedorismo. De acordo com o IBGE, entre 2001 e 2011, o número de donos de negócio no país cresceu 13%, passando de 20,2 milhões para 22,8 milhões de pessoas (Tabela 5). Já o número de donos de negócio com até 29 anos decresceu em termos absolutos de 3,9 milhões para 3,5 milhões. A faixa etária intermediária, de “30 a 39 anos”, expandiu apenas 3%, abaixo da verificada no conjunto de donos de negócio (13%). Por fim, as três últimas faixas expandiram acumuladamente acima da média geral: a faixa de “40 a 49 anos” expandiu 17%, a faixa de “50 a 59 anos” 39% e a de “60 anos ou mais” 28%.

Outros resultados foram apontados na Tabela 4 em relação aos segmentos que atuam os gestores, foi demonstrado que as competências influência, liderança, integridade e autoconfiança e empreendedorismo, refletem mais nos gestores dos segmentos industrial, serviços, financeiro e de tecnologia. Nota-se que são competências muito mobilizadoras, pois a influência do líder é uma forma de condução da sua equipe para os resultados planejados. Da mesma forma, integridade é assunto presente em todos os meios de comunicação no nosso país, sendo um tema atual muito sensível e valorizado pelos profissionais e pelas organizações. Por fim, não menos importante, o empreendedorismo (dentro do próprio negócio) é incentivado nos grupos de comando, pois é muito comum observar nas organizações que os funcionários, de uma maneira geral, são incentivados a se comportarem como donos do negócio.

Em relação ao gênero conforme Tabela 5, há equidade entre os gêneros no ambiente de trabalho dentro da amostra. Com base no resultado deste estudo, alguns comentários são pertinentes: os resultados obtidos mostraram que não foi relevante o gênero, ou seja, tanto homens quanto mulheres possuem o mesmo grau de manifestação das competências estudadas; homens e mulheres podem exercer a gestão mediante as competências amostradas com os mesmos resultados.

Tabela 5 – Análise de variância comparando os sexos masculino e feminino quanto às 8 competências

		Soma dos Quadrados	GL	Quadrado Médio	Z	Sig.
Integridade e autoconfiança	Entre Grupos	4,500	1	4,500	0,06	0,8107
	Nos grupos	3722,000	48	77,542		
	Total	3726,500	49			
Criatividade prática	Entre Grupos	84,500	1	84,500	1,37	0,2469
	Nos grupos	2952,320	48	61,507		
	Total	3036,820	49			
Desenvolvimento de outros	Entre Grupos	13,520	1	13,520	0,22	0,6412
	Nos grupos	2950,480	48	61,468		
	Total	2964,000	49			
Empreendedorismo	Entre Grupos	60,500	1	60,500	1,04	0,3127
	Nos grupos	2790,000	48	58,125		
	Total	2850,500	49			
Influência	Entre Grupos	3,380	1	3,380	0,04	0,8366
	Nos grupos	3770,800	48	78,558		
	Total	3774,180	49			
Liderança	Entre Grupos	23,120	1	23,120	0,33	0,5688
	Nos grupos	3370,960	48	70,228		
	Total	3394,080	49			
Orientação para o mercado	Entre Grupos	5,120	1	5,120	0,05	0,8187
	Nos grupos	4624,800	48	96,350		
	Total	4629,920	49			
Comprometimento com o time	Entre Grupos	2,880	1	2,880	0,05	0,8275
	Nos grupos	2879,120	48	59,982		
	Total	2882,000	49			

Fonte: Elaboração própria (2018).

A seguir na Tabela 6, temos outros resultados das principais competências em relação ao gênero.

Tabela 6 – Competências e Gênero

Competência	Feminino	Masculino	Diferença	p-valor (M x F)
Integridade e autoconfiança	78,4	77,8	0,6	0,8107
Criatividade prática	82,36	79,76	2,6	0,2469
Influência	81,16	81,68	-0,52	0,8366
Desenvolvimento de outros	80,28	81,32	-1,04	0,6412
Empreendedorismo	78,2	80,4	-2,2	0,3127
Liderança	79,6	80,72	-1,12	0,5688
Orientação para o mercado	78,28	77,64	0,64	0,8187
Comprometimento com o time	76,84	76,36	0,48	0,8275

Fonte: Elaboração própria (2018).

Quanto ao gênero e na Tabela 6, observa-se que, na competência criatividade prática, há uma predominância do sexo feminino (82,36%) – no sexo masculino, a percentagem é de 79,76%. Já no masculino, a competência influência é a que possui um maior resultado (81,68%) – no feminino, a percentagem é de 81,16%. Corroborando os resultados, Bardwick (1984, p. 211), aponta que “as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles nem totalmente iguais”.

O atual cenário competitivo tem possibilitado às mulheres ocuparem cargos de gestão que antigamente eram somente de homens, podendo gerar conflitos e competitividades entre os gêneros. As mulheres bem preparadas ampliam as formas de liderança e harmonia nos ambientes profissionais (RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 9).

Outro estudo que corrobora com estes resultados é o de Fleury (2013), que aponta a possibilidade de modelos de gestão de homens e mulheres que se complementem, uma vez que o modelo de liderança feminino promove a união e cooperação e o masculino um maior foco na inovação. Entre estes modelos, um não supera o outro, mas se complementam.

Não existe diferença na manifestação das competências quanto ao gênero e que segundo Brito, Paiva e Leone (2012), Cardoso (2014), Santos e Honório (2014) e Silva, Gil e Okabayashi (2014) as mulheres gestoras, quando comparada aos homens, são ou se consideram mais competentes no que diz respeito a competências do primeiro fator, tais como, o interesse pelas pessoas, o planejamento, a organização, a flexibilidade, a disposição de trabalhar em equipe, a administração de conflitos e a delegação.

A Tabela 7, demonstra outros resultados da pesquisa, correlacionando as oito competências avaliadas (influência, integridade e autoconfiança, criatividade prática, desenvolvimento de outros, empreendedorismo, liderança, orientação para o mercado e comprometimento com o time) com as variáveis (escolaridade, segmentos e cidades em que atuam, nível de gestão, tempo de empresa e de gestão).

Tabela 7 – Estimativas da regressão multivariada com respectivos p-valores

Variável independente	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Variável Dependente: Influência					
(Constante)	88,26	8,29		10,65	0,0000
ESCOLAR	-2,36	2,02	-0,18	-1,17	0,2499
SEGMENTO	1,29	1,38	0,17	0,94	0,3535
CIDADE	0,17	1,30	0,02	0,13	0,8976
NIVELGEST	1,23	3,15	0,07	0,39	0,6970
TEMPOEMP	-0,08	1,17	-0,01	-0,07	0,9446
TEMPOGESTÃO	-1,35	1,21	-0,18	-1,11	0,2728
Variável Dependente: Integridade e autoconfiança					
(Constante)	67,63	8,02		8,44	0,0000
ESCOLAR	2,76	1,96	0,22	1,41	0,1666
SEGMENTO	-1,15	1,33	-0,15	-0,86	0,3932

Tabela 7 – Estimativas da regressão multivariada com respectivos p-valores (cont.)

Variável independente	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Variável Dependente: Liderança					
(Constante)	83,90	7,64		10,98	0,00
ESCOLAR	-0,67	1,87	-0,06	-0,36	0,72
SEGMENTO	-0,28	1,27	-0,04	-0,22	0,83
CIDADE	-1,52	1,20	-0,21	-1,27	0,21
NIVELGEST	4,98	2,91	0,30	1,71	0,09
TEMPOEMP	-1,86	1,08	-0,26	-1,72	0,09
TEMPOGESTÃO	-0,69	1,12	-0,10	-0,62	0,54
Variável Dependente: Orientação para o mercado					
(Constante)	75,16	9,09		8,27	0,0000
ESCOLAR	1,12	2,22	0,08	0,50	0,6166
SEGMENTO	-0,09	1,51	-0,01	-0,06	0,9506
CIDADE	1,68	1,43	0,20	1,18	0,2444
NIVELGEST	-0,51	3,46	-0,03	-0,15	0,8837
TEMPOEMP	-0,85	1,29	-0,10	-0,66	0,5115
TEMPOGESTÃO	-1,21	1,33	-0,15	-0,91	0,3662
Variável Dependente: Comprometimento com o time					
(Constante)	84,04	6,68		12,58	0,0000
ESCOLAR	-0,75	1,63	-0,07	-0,46	0,6496
SEGMENTO	0,63	1,11	0,09	0,56	0,5760
CIDADE	-0,26	1,05	-0,04	-0,25	0,8040
NIVELGEST	0,06	2,54	0,00	0,02	0,9812
TEMPOEMP	0,24	0,95	0,04	0,26	0,7996
TEMPOGESTÃO	-2,85	0,98	-0,45	-2,92	0,0055

Fonte: Elaboração própria (2018).

Segundo os resultados da Tabela 7, a competência influencia, não tem relevância para as variáveis escolaridade, segmentos e cidades em que atuam os gestores, tempo de empresa e de gestão, o que significa que a capacidade do gestor em “influenciar” não está correlacionado a escolaridade, segmentos ou o tempo de atuação na empresa e na gestão. Os mesmos resultados aplicaram-se para as competências integridade e autoconfiança, desenvolvimento de outros, liderança e orientação para o mercado.

Por outro lado, encontrou-se uma pequena variação nas competências criatividade, empreendedorismo e comprometimento com o time. Percebe-se que níveis de gestão acima de 9 anos (intermediário/avançado) criam mais oportunidades para o gestor desenvolver a criatividade prática. Segundo Bink e Marsh (2000, p. 59-62), “a existência ou não da criatividade depende da variabilidade da resposta de cada um ao mesmo processo cognitivo”, em qualquer idade, sendo possível produzir criativamente em idades avançadas. Observou-se que mais tempo de empresa foi negativamente associado com empreendedorismo, ou seja,

gestores com maior tempo de empresa, de forma geral, não apresentam interesse em empreender, podendo indicar uma acomodação por parte desses profissionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações, em relação aos níveis primários de análise do comportamento humano – individual, grupal, organizacional e da sociedade. Percebe-se, nessa afirmação, que os níveis individuais e organizacionais são tratados simultaneamente e são inseridos no contexto de análise do comportamento humano, nas organizações (COUTINHO; KRAWULKI; SOARES, 2007).

Sendo assim, as organizações buscam gestores que estejam preparados e com as devidas competências técnicas e comportamentais e que sejam adaptáveis ao atual cenário competitivo e de mudanças.

As competências comportamentais, emocionais e técnicas, são amplamente valorizadas no atual cenário corporativo e nas organizações, tratando-se de uma tendência que permanecerá em foco, este tema se mantém atual e investigativo. Cada vez mais as organizações operam por meio dos conceitos de competências principalmente com os gestores. É inconcebível, atualmente, na troca de um gestor não se avaliar de forma muito rigorosa suas principais competências comportamentais e experiências profissionais, ou seja, o currículo, não é mais suficiente para identificar se o profissional está apto para a função e gestão.

Diante do contexto, o objetivo do estudo, foi levantar e mapear as principais competências comportamentais de gestores de organizações do Estado de São Paulo, nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços.

O estudo foi desenvolvido utilizando-se um questionário sociodemográfico, em que se levantou gênero, idade, escolaridade, segmentos em que atua os gestores, tempo na empresa e na função dos gestores selecionados e relacionar com as principais competências comportamentais. Outro instrumento aplicado na pesquisa, foi o ICO - Inventário de Comportamentos Observados, que por meio de oito competências pode levantar as principais que são praticadas pelos gestores de organizações do Estado de São Paulo dos segmentos Industrial, financeiro e de serviços.

A presente pesquisa foi de natureza descritiva, diagnóstica, quantitativa e quantitativa. Participaram da pesquisa 50 profissionais que possuíam vivência em cargos de gestão de pessoas, sendo 25 do gênero masculino e 25 do feminino.

As variáveis independentes (escolaridade, idade, segmento em que atua, cidade onde trabalha, nível de gestão, tempo de empresa e tempo como gestor) apresentaram correlações

muito baixas entre si. Logo, não interferiram na manifestação das competências segundo os respondentes.

Os gestores avaliados possuem pós-graduação completa ou MBA (80%), sendo que 54% estão concentrados no segmento industrial, 42% atuam na cidade de Campinas, seguido pelo interior de São Paulo (34%) –, com idade de 30 a 39 anos (32%), com tempo de gestão de 1 a 5 anos (40%) – seguido por 6 a 10 anos (36%).

As principais competências praticadas pelos gestores segundo os resultados, foram: “influência” (81,42%), “criatividade prática” (81,06%), “desenvolvimento de outros” (80,80%) e “liderança” (80,28%). Já a competência “comprometimento com o time” foi a que teve menor média dentre os entrevistados (76,6%). As correlações entre as competências foram significativas e positivas entre si, com exceção de comprometimento com o time.

Vale destacar que a correlação entre as competências influência x liderança apresentou destaque nos resultados sendo competências essenciais na função da gestão e de valorização para as organizações e o mercado de trabalho. Um gestor, para liderar pessoas, deve saber exercer a influência para obter melhores resultados no grupo e na organização.

Pode-se concluir, com base nos resultados da pesquisa, que o objetivo deste estudo foi alcançado uma vez que permitiu relacionar as principais competências praticadas pelos gestores, mediante o Inventário de Comportamentos Observados (ICO), nos segmentos industrial, financeiro e de serviços em empresas nacionais e multinacionais no estado de São Paulo.

Ao longo do estudo do tema “competências essenciais para gestores”, foi possível verificar a complexidade do assunto abordado e suas múltiplas compreensões apresentadas pelos autores pesquisados. Ficou evidente, durante o processo de pesquisa, a necessidade de novos estudos, com uma amostragem maior e também com a presença de outras competências valorizadas no mercado para o exercício da função de um gestor.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* Porto Alegre: Artmed, 2006. p.231-254.
- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ABERNATHY Y, M.; UTTERBACK, J. Dynamic model of process and product innovation. *Great Britain: Omega*, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.
- ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, p. 36-50, 2014.
- AMATUCCI, M. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico.* 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BENNIS, Warren. A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996
- BARBIERI, A. *Competências organizacionais e gerenciais de uma empresa da indústria moageira.* 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- BARBOSA, R. P. Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. *Recape - Revista de Carreiras & Pessoas*, 2013.
- BARBOSA, A.; FERRAZ, D.; LOPES, D. *Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas.* *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI. Anais [...].* Salvador, 2002.
- BARDWICK, J. M. *Mulher, sociedade, transição: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteraram as nossas vidas.* São Paulo: DIFEL, 1981.
- BARRETO, L.K.S; LEONE,NMCPG; ANGELONI, M.T. - Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. *Race, Joaçaba*, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2015
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; LIMA, G. A.; BRITO, D. G. S. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013.

BARROS, M. *Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro*. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo- Fipel, Pedro Leopoldo, 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 2004.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BINK, M. L.; MARSH, R. L. Cognitive regularities in creative activity. *Review of General Psychology*, University of Georgia, v. 4, n. 1, p. 59-78, 2000.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências. In: BITENCOURT, C. C. (org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 239-264.

BOOG, G. *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORBA, J. F.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Perfil Empreendedor: O Caso da Mula sem Cabeça. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 226-242, 2018.

BOTERF, G. *De la Compétence*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995.

BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOTOMÉ, S. P. Sobre a noção de comportamento. In: FELTES, H. P. M.; ZILES, U. (ed.). *Filosofia: Diálogo de horizontes*. Porto Alegre: EDIP UCRS, 2001. p. 685-708.

BOYATZIS, T. E. *Competent Manager: a model for effective performance*. New The York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul./set. 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 118-125, jan./mar. 2001.

BRITO, L.; LEONE, M. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C.; SILVA, A. Competências Gerenciais em Ação - O Caso do Banco do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Raw, 1978.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. *Bioestatística: princípios e aplicações*. Porto Alegre: Artemed, 2003.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H.; LEITE, J.; VILHENA, R. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, A. L. J. Questão de gênero: A percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, B. A. A.; REZENDE, F. S.; SOUZA, M. C. Perfil dos Empreendedores de 'Startup' de um Programa de Aceleração do Estado de Minas Gerais. **Desafio Online**, v. 6, n. 3, p. 410-430, 2018.

CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; BASSANI, D. Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 49-68, 2016.

CASSOL, A.; RUAS, R. L.; RAMOS, R. L.; RAMOS, F. M.; MARQUE, D. A. Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 6, n. 2, maio/ago. 2017.

- CARDOSO, A. Questão de Gênero: A Percepção de Alunos de Ex-Alunos de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração sobre Competências Gerenciais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.
- CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional na gestão intermediária de uma indústria alimentícia. *Revista Economia & Gestão*, v. 14, n. 35, abr./jun. 2014.
- CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *Grandes administradores*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- COLELLA, A.; HITT, M.; MILLER, C. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- COMIN, L. C.; SEVERO, E. A.; AGNOL, C. F. D.; MEDEIROS, L. S.; GUIMARAES, J. C. F. Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 228-243, jan./jun. 2017.
- COOPER, K. C. *Effective competency modeling & reporting*. New York: Amacon, 2000.
- COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências Gerenciais Importantes em uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016.
- CRIFE, E.; MANSFIELD, R. *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. L.; KOZLOWSKI, S. W. J. (org.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 121-156.
- DOWNTON, J. *Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: The Free Press, 1973.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, 2000.
- DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

FERLIE, E. *et al. The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

FERREIRA, P. V. *Estatística experimental aplicada à agronomia*. 3. ed. Maceió, AL: Edufal, 2000.

FLEURY, M. T. L. *Liderança feminina no mercado de trabalho*. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo, Atlas. 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de Competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FORNASIER, C. B. R.; DEMARCHI, A. P. P.; MARTINS, R. F. F. Análise comparativa das competências dos gestores de design e gestores de organizações colaborativas familiares da vitivinicultura. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 107-125, jul./dez. 2014.

FREITAS, P. F.; ODELIUS, C. C. *Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos*. 2017. Pós-Graduação (Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de Brasília-UNB, Brasília, 2017.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GABRIEL, C. F.; COELHO, L. G. S.; SILVA, S. S. Liderança na Gestão de Pessoas. *Net*, Campinas, out. 2008. Disponível em: http://www.unicampsciencia.com.br/artigos/lideranca_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 10 maio 2018.

GALTON, F. *Hereditary genius, an inquiry into its laws and consequences*. 2. ed. Londres: Macmillan & Co., 1892. Disponível em: <http://galton.org/books/hereditary-genius/text/html/galton-1869-genius.html>. Acesso em: 10 out. 2018.

GARDNER, W. L.; SCHERMERHORN, J. R. Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, Amsterdam, v. 33, n. 3, p. 270-281, 2004. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article. Acesso em: 06 maio 2018.

GARDNER, W. L. *et al.* “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article. Acesso em: 07 maio 2018.

- GIL, A. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. *Metodologia do ensino superior*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GILBERT, T. F. *Human competence: engineering worthy performance*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.
- GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.
- GOIÁS. Conselho Estadual de Educação. *Parecer Técnico-Pedagógico - CEE/CP nº 001/2005, subsidiário à Resolução CEE nº 111, 17/06/2005*. Goiás, 2005.
- GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (org.). *Understanding learning at work*. Londres: Routledge, 1999. p. 180-194.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GREEN, P. *Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, 2018.
- GUIMARÃES, T. de A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. *R&D Management Review*, v. 31, n. 3, p. 249-255, jul. 2001.
- HAIR, J. F. *Multivariate data analysis*. 7. ed. Prentice Hall, 2010.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HILL, C.; JONES, G. *Strategic management. An integrated approach*. Boston, New York: Houghton Mifflin, 1998.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, jul./set. 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

HUNTER, J. C. *O monge e o executivo* – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBM CORP. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk: IBM Corp., 2013.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista l'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). *Saberes e Competência: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas-SP: Papirus, 1997.

KATZ, J. *Domestic technology generation in less developed countries: a review of research findings* (Report). IDB/ECLA Research Program in Science and Technology, Buenos Aires, Argentina, 1995.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KIELING, A. P.; SANTOS, C. C. D.; PADILHA, V. W. Liderar para Vencer: O Caso da Viva Bem. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 4, p. 99-116, 2018.

KREIZEB, C. B. *Líder eficaz*. Disponível em: <http://senacrs.spaceblog.com.br/13478/LIDER-EFICAZ/>. Acesso em: 06 maio 2018.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LE BOTERF, G. Construir e La compétence collective de l'entreprise. *Gestion*, v. 22, n. 3, 1997.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed, Bookman, 2003.

LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, R. *Aplicação prática da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, Oxford, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165/pdf>. Acesso em: 05 maio 2018.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (ed.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett- Koehler, 2003. p. 241-261.

MANFREDI, S. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1998.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. *Global human resource development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MATTOS, R. *Gestão e Democracia na Empresa*. Brasília: Livre, 1991.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, Washington, D. C., n. 28, p. 1-4, 1973.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather for "intelligence". *American Psychologist*, v. 28, p. 1-14, 1976.

MCCLELLAND, D. C. Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, mar/apr. 1976.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.

MCLAGAN, P. A. Competencies: The next generation. *Training and Development*, p. 40-47, may 1997.

MELLO, S.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Jr. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, A. G. R. Empreendedorismo e Inovação: A Evolução dos Fatores que Influenciam o Empreendedorismo Corporativo. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRABILE, R. J. Everthing you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, v. 51, n. 8, p.73-77, 1997.

MULDOON, J.; MARIN, D. B. John Florio and the Introduction of Management into the English Vocabulary. *Journal of Management History*, p. 129-136, 2006.

NICHOLS, T. W.; ERAKOVICH, R. Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, v. 34, n. 2, p. 182-195, 2013.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. D. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.

OLIVA, E. C.; SANTOLIA, F. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr. 2013.

PELLISSARI, A.; GONZALEZ, V.; VANALLE, R.. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, jan./abr. 2011.

PIRES, A. K. *et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: Ed. ENAP, 2005. Disponível em: www.enap.gov.br/index.php?option=comdocman&task=docdownload&gid=2311. Acesso em: 06 maio 2018.

PICCHIAI, D. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 229-253, set./dez. 2009.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Rev. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-19, maio/ago. 2018.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *H. S. Management*, São Paulo, n. 1, p. 6- 11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *H.S. Management*, São Paulo, n. 17, p. 42-52, nov./dez. 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. *Globalization and human resource Management creating and leading the competitive Organization*. New York: John Wiley, 1992.

PUENTE – PALACIOS, K.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ROCHA, K. P. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações [Resumo]. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (org.). *XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 2002. p. 397.

PUGLIESE, D.; SENNA, H. Tomada de Decisão Empresarial: Estudando a Competência dos Líderes. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 9, n. 2, maio/ago. 2018.

PUGLIESE, D.; SENNA, H. Business Decision Making: Studying the Competence of Leaders. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2018.

QUINN, R. E. *et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESWEL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

RHINOW, G. *Dinâmica de aprendizagem voltada para a competitividade: estudo de caso em uma empresa transnacional de bens de consumo*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas; 1985.

RODRIGUES, M. A. *Gestão das competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial. Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. *Revista digital de Administração Faciplac*, 2015.

ROUSSEAU, D. M., WADE-BENZONI, K. A. Changing Individual-Organization Attachments: A Two-Way Street. In: Howard, A. (Ed.) *The Changing Nature of Work*. San Francisco, Jossey Bass Publishers. 1995.

ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROVEDA, V. *As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações*. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2010.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA Jr., M. (org.). *Gestão estratégica do conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 242-269.

RUAS, R. L. (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (org.). *XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Brasília, DF, 2005. p. 459.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2017

SANT'ANNA, A.; MORAES, L.; KILIMNIK, Z. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE electron.*, São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 maio 2018.

SANTOS, A. *“Projeto a vez do Mestre”*. 2009. Dissertação (Especialização em Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, A. P. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *REGE São Paulo-SP*, Brasil, v. 21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014.

SANTOS, E.; HONÓRIO, L. Competências Gerenciais em uma Rede Mineira de Farmácias. *Revista Alcance*, v. 21, n. 4, p. 650-673, 2014.

SCOLA, R. *Competências Organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

SEBRAE. *Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa etária*. Brasília: Sebrae, 2013. (Série Estudos e Pesquisas). Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_Faixa_etaria.pdf. Acesso em: 05 dez. 2018.

SELIGMAN, M. *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SHAMIR, B.; EILAM, G. "What's your story?" A life-stories approach to authentic Leadership development. *The leadership quarterly*, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 395-417, 2005. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article. Acesso em: 12 maio 2018.

SILVA, E.; GIL, A.; OKABAYASHI, S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 5, n. 1, p. 88-101, 2014

SILVA, F. *Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2009.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at Work models for superior performance*. New York: John Willey. 1993.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TAN, G. Managing creativity in organizations: a total system approach. *Creativity and Innovation Management*, v. 7, n. 1, p. 23-31, 1998.

TONANI, A. V. *Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *The discipline of Market leaders: Choose Your costumes, narrow your focus, dominate your Market*. Reading: Addison – Wesley, 1995.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEYMER, A. S. Q.; SCHUBERT, K. J.; ESKENAZI, A. S.; MARTINS, P. A. L. A Contribuição de Mulheres Líderes no Nível de Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76-91, 2018.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016.

ZARIFIAN, P. *A gestão pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para educação trabalho e transferência de tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência*: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

APÊNDICE 1

Questionário Sociodemográfico:

Nome:

Data:

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

20 anos a 24 anos () 40 anos a 44 anos ()

25 anos a 29 anos () 45 anos a 49 anos ()

30 anos a 34 anos () 50 anos a 54 anos ()

35 anos a 39 anos () Mais que 55 anos ()

Escolaridade:

Nível superior incompleto ()

Nível superior completo ()

Pós Graduação ou MBA incompleto ()

Pós Graduação ou MBA completo ()

Outros: _____

1. Cidade onde trabalha atualmente (ou o último emprego):

Campinas () RMC ()

Interior de SP () São Paulo – capital ()

2. Atualmente atua como gestor: Sim () Não ()

3. Nível de Gestão:

Básico / Intermediário () de 1 a 8 anos como gestor

Intermediário / Avançado () acima de 9 anos como gestor

4. Segmento em que atua:

Industrial ()

Financeiro ()

Serviços ()

5. Quanto tempo está na atual empresa?

- 01 a 05 anos () 16 a 20 anos ()
06 a 10 anos () mais de 21 anos ()
11 a 15 anos ()

5. Quanto tempo no cargo de gestão?

- 01 a 05 anos () 16 a 20 anos ()
06 a 10 anos () mais de 21 anos ()
11 a 15 anos ()

APÊNDICE 2

Inventário de Comportamentos Observados - ICO

Leia atentamente as seguintes instruções antes de continuar:

- 1) Neste inventário você encontrará pares de afirmativas correlacionadas. Cada par representa implicitamente uma situação a qual executivos(as) são expostos(as) muitas e sucessivas vezes em suas vidas profissionais;
 - 2) Ao ler cada frase, atentamente, observe se no seu último ano de trabalho você foi exposto à situação representada. Em caso negativo, marque a alternativa "não observado". Neste inventário você deve trabalhar somente com situações vividas;
 - 3) Para cada afirmativa, escolha apenas 1 (uma) dentre as 4 (quatro) opções de escala que melhor retrata a frequência da manifestação de seu real comportamento sucessiva exposição à esta situação;
 - 4) Não existem respostas corretas. Não existem pesos diferenciados entre as colunas de frequência;
 - 5) Reflita bastante antes de responder. Este é o seu inventário. Concentre-se no passado.
- Estamos procurando comportamentos reais:
- 6) Procure responder individualmente num ambiente tranquilo. Preferencialmente preencha o inventário de uma única vez sem interrupções;
 - 7) Não há tempo determinado para responder. Marque, apenas para nossa informação, a hora do início e do final de seu inventário.

Nome: Data de preenchimento: Hora do início: Hora do fim:		Muito frequente	Frequente	Pouco frequente	Não observado
1	Conhece, entende, concorda e age conscientemente dentro dos padrões corporativos de integridade.				
2	Reconhece o desempenho individual e fornece <i>feedback</i> .				
3	Adapta estilo e abordagem para adequar-se a diferentes públicos.				
4	Pensa além das fronteiras.				
5	Esclarece papéis e responsabilidades individuais e de seu time como um todo.				

6	Difunde valores da organização aos outros.				
7	Identifica padrões e tendências e demonstra efetivo julgamento, mesmo com dados incompletos.				
8	Constrói relacionamentos positivos e amigáveis com pessoas-chave.				
9	Ativamente busca oportunidades.				
10	Demonstra comprometimento com o atingimento das metas do time.				
11	Encontra novas maneiras de lidar com problemas complexos.				
12	Compreende e mantém-se atualizado com as tendências do mercado.				
13	É capaz de adaptar sua própria posição para o bem do time.				
14	Tenta transpor obstáculos e assegurar-se de que os objetivos sejam atingidos.				
15	Utiliza canais formais e informais para obter suporte para ideias.				
16	É rápido em fornecer <i>feedback</i> específico e construtivo, além de sugestões de desenvolvimento.				
17	Protege e promove a reputação dos times externamente.				
18	É enérgico e decidido em conduzir novas ideias.				
19	Respeita diferenças de opiniões e diversidade de culturas.				
20	Reconhece o impacto de diferentes culturas nas práticas de negócios.				
21	Tem o desejo de vencer e cria seus próprios padrões de excelência.				
22	Ativamente solicita contribuição dos outros para ajudar em decisões formais ou planos.				
23	É persistente e resiliente em transpor obstáculos.				
24	Encoraja os outros a solucionar problemas por sua própria conta.				
25	É intransigente em questões de ética nos negócios.				
26	Assegura que os times de que participa possuam recursos necessários para o cumprimento de seus papéis.				
27	Promove o equilíbrio entre princípios e valores individuais e padrões corporativos.				
28	Elogia publicamente o desenvolvimento individual.				
29	Lidera os times de que participa como unidades focadas e encoraja cooperação.				
30	Defende espaços legítimos de manifestações construtivas de crenças e valores.				

31	Assume a liderança na resolução de problemas que comprometam a entrega do resultado.				
32	Impulsiona ideias e conceitos originados interna e externamente à organização para o negócio.				
33	É curioso intelectualmente.				
34	Busca construir aproximação para obter suporte e comprometimento.				
35	Estabelece metas desafiadoras e obtém comprometimento.				
36	Toma iniciativas se os princípios organizacionais forem desafiados ou violados.				
37	Usa argumentos racionais, emocionais, dados e comunicação clara para influenciar.				
38	Pensa lateralmente para identificar novas soluções para velhos problemas.				
39	Expressa suas crenças, valores e idéias construtivamente.				
40	Responsabiliza-se eficazmente por questões pessoais e interpessoais.				
41	Expressa expectativas positivas de outros.				
42	É focado em clientes, consumidores e mercado.				
43	Valoriza as idéias, contribuições e experiência dos outros.				
44	É motivado por atingimento de objetivos e tem propensão para a ação.				
45	Mostra disponibilidade para resolver assuntos de clientes internos e externos.				
46	Demonstra atitude de apoio ao desenvolvimento de outros.				
47	Procura melhores maneiras de fazer coisas - questiona "o porquê de não fazer isto".				
48	Divide as informações com o time aberta e proativamente.				
49	Antecipa o impacto do desenvolvimento externo no negócio da organização.				
50	Busca constantemente novas formas de melhorar os resultados de negócios.				
51	Constrói para si e para os times de que participa a propriedade pelo atingimento de metas e objetivos.				
52	Atua para obter apoio a idéias antes das reuniões de tomada de decisão.				
53	Cria oportunidades de desenvolvimento para os outros.				
54	Atua para promover cooperação e confiança nos times dos quais participa.				
55	Mesmo em situações difíceis atua segundo princípios ou crenças próprias, consoantes com os padrões corporativos.				
56	Enxerga situações atuais de negócio de forma nova e diferente.				