

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-graduação em Administração**

**Flávia Rodrigues Rohlfs**

**O *GAP* DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE EXECUTIVOS BRASILEIROS EM  
RELAÇÃO ÀS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS**

Belo Horizonte

2015

**Flávia Rodrigues Rohlfs**

**O *GAP* DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE EXECUTIVOS BRASILEIROS EM  
RELAÇÃO ÀS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração**

**Orientador: Prof. Roberto Patrus Mundim Pena**

Área de Concentração: Gestão estratégica das  
organizações

Belo Horizonte

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R738g Rohlfs, Flávia Rodrigues  
O *gap* de competências gerenciais de executivos brasileiros em relação às demandas organizacionais / Flávia Rodrigues Rohlfs. Belo Horizonte, 2015. 94 f.: il.

Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Competência profissional. 2. Eficiência organizacional. 3. Profissões - Desenvolvimento. 4. Administração de empresas. 5. Desempenho. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.3.018

**Flávia Rodrigues Rohlfs**

**O *GAP* DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE EXECUTIVOS BRASILEIROS EM  
RELAÇÃO ÀS DEMANDAS ORGANIZACIONAIS**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração**

---

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena – PUC Minas (Orientador)

---

Prof. Antônio Moreira de Carvalho Neto – PUC Minas (Banca Examinadora)

---

Prof. Amyra Moyzes Sarsur – Betania Tanure Associados (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 31 de julho de 2015

*À minha família que sempre me  
apoiou em todos os caminhos  
que percorri. Em especial, ao  
meu marido, Achilles Rohlf  
Barbosa e aos meus pais,  
Hilbene Rodrigues e Túlio  
Galizzi.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste estudo. Em especial:*

*Ao Professor Roberto Patrus, meu orientador, pela sua dedicação e competência em sua orientação.*

*À Paula Laudares, na disponibilização dos dados para análise e por todo suporte dado para viabilizar este estudo.*

*À Professora Magda Carvalho Pires pelo suporte dado às análises estatísticas.*

*E finalmente, a todos os professores da PUC Minas da Turma 6 que me atenderam em todos os questionamentos e ajudaram a tornar este estudo uma realidade.*

## Lista de Figuras

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 - ESCALA DE DOMÍNIO DE COMPETÊNCIA .....                            | 20 |
| FIGURA 2 - GRÁFICO DE CARREIRA.....                                          | 21 |
| FIGURA 3 - MATRIZ SEXTANTE .....                                             | 23 |
| FIGURA 4 - GANHOS DO USO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....                   | 42 |
| FIGURA 5 - COMPETÊNCIAS EQUALIZADAS.....                                     | 49 |
| FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO SEXTANTE .....                                       | 53 |
| FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO DE EXECUTIVO QUANTO AO SETOR .....                   | 54 |
| FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR SETOR AGRUPADO .....               | 55 |
| FIGURA 9 - DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA POR ZONAS DO GRÁFICO DE CARREIRA ..... | 55 |
| FIGURA 10 - ORDEM DECRESCENTE DO GAP MÉDIO DAS COMPETÊNCIAS .....            | 56 |
| FIGURA 11 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C1.....                                | 64 |
| FIGURA 12 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C2.....                                | 65 |
| FIGURA 13 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C3.....                                | 67 |
| FIGURA 14 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C4.....                                | 69 |
| FIGURA 15 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C5.....                                | 71 |
| FIGURA 16 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C6.....                                | 72 |
| FIGURA 17- RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C7 .....                                | 74 |
| FIGURA 18 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C8.....                                | 75 |
| FIGURA 19 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS COM C9.....                                | 77 |
| FIGURA 20 - RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS - DADOS CONSOLIDADOS .....                 | 78 |

## Lista de Tabelas

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1: EQUALIZAÇÃO DAS DIFERENTES NOMENCLATURAS DOS CARGOS.....                                                                    | 48 |
| TABELA 2: EXEMPLOS DE EQUALIZAÇÃO DAS TERMINOLOGIAS DAS COMPETÊNCIAS .....                                                            | 49 |
| TABELA 3: PARETO DAS COMPETÊNCIAS .....                                                                                               | 50 |
| TABELA 4: MEDIDAS DESCRITIVAS PARA VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO QUANTITATIVAS ..                                                       | 53 |
| TABELA 5: DISTRIBUIÇÃO DE EXECUTIVOS QUANTO AO CARCO OCUPADO .....                                                                    | 53 |
| TABELA 6: DE PARA - SETORES .....                                                                                                     | 54 |
| TABELA 7: MEDIDAS DESCRITIVAS DOS GAPS NA NOVE COMPETÊNCIAS.....                                                                      | 56 |
| TABELA 8: COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS .....                                                                 | 57 |
| TABELA 9: COMPARAÇÃO DE GENEROS E GAPS DAS COMPETÊNCIAS.....                                                                          | 59 |
| TABELA 10: COMPARAÇÃO TIPO DE CARREIRA E GAPS DAS COMPETÊNCIAS .....                                                                  | 59 |
| TABELA 11: COMPARAÇÃO DOS SETORES AGRUPADOS E OS GAPS DE COMPETÊNCIAS .....                                                           | 60 |
| TABELA 12: ANÁLISE DAS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS POR PARES DE MÉDIAS - SETOR.....                                                     | 60 |
| TABELA 13: COMPARAÇÃO DA MÉDIA (DP) DOS GAPS DAS COMPETÊNCIAS DOS DIFERENTES<br>CARGOS (TESTE DE KRUSKALL-WALLIS) .....               | 60 |
| TABELA 14: ANÁLISE DAS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS POR PARES DE MÉDIA - CARGOS .....                                                    | 61 |
| TABELA 15: COMPARAÇÃO MEDIANA (E DP) DOS GAPS DAS COMPETÊNCIAS DOS<br>POSICIONAMENTOS DA MATRIZ SEXTANTE (TESTE KUSKALL-WALLIS) ..... | 62 |

## **LISTA DE SIGLAS**

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

EG - Eficiência Gerencial

BD – Banco de Dados

DP – Desvio Padrão

DE – Diagnóstico Executivo

# Sumário

---

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                                                        | <b>12</b> |
| 1.1 ORIGEM DA PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS                                                      | 17        |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                               | <b>25</b> |
| 2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA E SUAS PERSPECTIVAS                                             | 25        |
| 2.2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL                                                              | 30        |
| 2.3 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL                                                                  | 36        |
| 2.3.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS                                                               | 43        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                                       | <b>47</b> |
| 3.1 CONSTRUÇÃO DO BANCO DE DADOS                                                            | 47        |
| 3.2 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS                                                              | 51        |
| <b>4. RESULTADOS</b>                                                                        | <b>52</b> |
| 4.1 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DO BANCO DE DADOS                                               | 52        |
| 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA                                                           | 52        |
| 4.3 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS <i>GAPS</i> DE COMPETÊNCIAS E VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO | 57        |
| <b>5. CONCLUSÕES</b>                                                                        | <b>62</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                                        | <b>80</b> |

## RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo analisar os *gaps* dos executivos em nove competências mapeadas como prioritárias por organizações brasileiras em trabalho de consultoria onde a autora trabalha. Visou, também, analisar as possíveis relações estatísticas destes *gaps* com variáveis de perfis, sendo elas, tempo no cargo, tempo na empresa, idade, sexo, tipo de carreira, cargo e setor. O referencial teórico se valeu dos autores da escola anglo-saxônica sobre competências que introduzem o conceito de competência, dividindo-a em componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e dos autores da escola francesa que apresentam a competência como uma mobilização de recursos, internos e externos ao indivíduo, no enfrentamento de situações específicas em suas atividades laborais. O público-alvo da pesquisa foi composto de 458 dirigentes, divididos em 18 empresas, que foram avaliados em metodologia de diagnóstico de competência em executivos. A pesquisa, de natureza quantitativa, estruturou um banco de dados que tinha dados dispersos a fim de organizar as informações sobre os *gaps* de competências e as variáveis de perfil. O tratamento estatístico foi feito por meio de análise descritiva dos *gaps* das competências e das variáveis de caracterização e, também, por avaliação da relação entre os *gaps* das competências e as variáveis de caracterização por meio do coeficiente de correlação e de testes de comparação de médias. Como resultado, foi elaborado uma figura que sintetiza as relações constatadas entre as variáveis e os *gaps* de competências cujo uso se mostra relevante como ferramenta para decisões estratégicas de gestão de pessoas em organizações. Também, observou-se, entre os principais achados, que as competências mais requeridas pelas organizações estão ligadas à capacidade de (1) gerar resultado para a organização, (2) de liderança e gestão de pessoas, (3) de ter visão sistêmica e (4) de inovar, sendo que o menor *gap* está na competência de entrega de resultado e o maior *gap* está na competência de liderança e gestão de pessoas. Outro fato observado, também, é que as posições mais altas da hierarquia apresentaram os maiores *gaps*, sinalizando menor preparo dos executivos que ocupam altos cargos de gestão.

**Palavras-Chave:** Competências, Competências Organizacionais, Competências Individuais, Competências Gerenciais.

## ABSTRACT

The present dissertation aimed at analyzing the gaps among executives in nine competencies that have been identified as priorities by Brazilian consulting organizations where the author has been working at. In addition, the study also aimed at analyzing the possible statistical relationships among these gaps and some profile variables, such as time holding the job position, time working in the company, age, gender, career type, job position and sector. The study was based on the work of authors of the American school on competencies, who introduce the concept of competency and divide it into components of knowledge, skills and attitude (KSA), and on the work of authors of the French school, who present competency as a mobilization of an individual's internal and external resources to confront specific situations in his work activities. The target study group consisted of 458 executives divided into 18 companies, which were evaluated through executive competency diagnostic method. This was a quantitative study that assembled a database from scattered data in order to organize the information on competency gaps and profile variables. The statistical treatment was performed through descriptive analysis of the competency gaps and profile variables, in addition to the evaluation of the relationship among competency gaps and profile variables through correlation coefficients and mean comparison tests. As a result, a figure was generated representing the relationships observed among the variables and the competency gaps, which showed to be a relevant tool for strategic decisions on human resource management within organizations. Moreover, among the main findings it was observed that the competencies most required by the organizations are associated with the ability of (1) generating results for the organization, (2) leadership and human resource management, (3) having a broad view and (4) innovating, where the lower gap lied in the competency of delivering results and the major gap lied in the competency of leadership and human resource management. It was also observed that the highest hierarchical positions exhibited the major gaps, highlighting the lower qualification level of the executives occupying high management job positions.

**Keywords:** Competencies, Organizational Competencies, Individual Competencies, Professional Competencies.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a gestão por competências e a importância do alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos. Ulrich (2000) menciona que o alinhamento interno da estratégia, das práticas de Gestão de Pessoas e da filosofia empresarial contribui para os resultados da organização. Assim, como forma de conhecer as competências que devem ser estimuladas nos colaboradores da organização, resta clara a importância da definição das estratégias empresariais. Com as transformações na sociedade e nos sistemas econômicos, as organizações passaram a depender da atuação das pessoas e da valorização de seus conhecimentos. Ainda, salienta-se que a transformação das organizações dá-se pela transformação dos indivíduos que a compõem e que nelas atuam (Cislaghi, et al, 2014; Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008).

O mundo dos negócios é extremamente competitivo e em constante transformação. Cada vez mais as empresas necessitam expandir, buscar novos mercados e investir em novos produtos e em processos mais eficazes. O investimento em capital humano em consonância com a estratégia organizacional torna-se cada vez mais necessário. A discussão acerca desse processo e de seus desdobramentos já percorreu um longo caminho, podemos dizer que tem seus primórdios com a preocupação da produtividade dos trabalhadores, nos estudos de tempos e movimentos de Taylor, passando pela consolidação da produção em massa por Ford (Braverman, 1974; Harvey, 1992; Motta, Vasconcelos, 2006), até o surgimento de novas formas de organização do trabalho, tais como o toyotismo (Womack; Jones; Ross, 1992), sua versão ocidental *lean production* (Coriat, 1992), assim como modelos de organização por projeto ou processo, círculos de qualidade, dentre outros (Boltanski; Chiapello, 2009).

A evolução das formas de trabalho levou ao surgimento de um novo tipo de trabalhador que incorpora o ato de assumir responsabilidades e de tomar iniciativa frente a

situações inesperadas, em suas atividades laborais (Amaro; Bianco, 2007). Essas novas demandas, acrescidas ao interesse de estimular o maior envolvimento dos empregados nos negócios da empresa, requerem o contínuo desenvolvimento profissional, assim como um novo tipo de modelo de gestão, compatível com tais desafios (Dutra, 2001).

Três fatores foram enumerados por Zarifian (2001) no final dos anos 1990 referentes às mutações atuais no conteúdo do trabalho: (1) a noção do evento, que rompe a rotina de trabalho-padrão e desafia os empregados a proporem novas soluções às situações ocorridas; (2) a comunicação, que deve ocorrer rapidamente, com fluxo eficiente de informações que garantam a internalização dos objetivos organizacionais e de suas metas; (3) o serviço, que exprime o conceito de trabalho moderno, seja qual for o setor de atividade, secundário ou terciário. Segundo o autor, “[...] a produção de serviço é essencial para uma produção moderna. É ela que lhe confere sentido e pertinência” (Zarifian, 2001, p. 50; Borgo, 2013).

Quando se analisa a prestação de serviços pelas empresas, observa-se que além dos aspectos técnicos dos seus trabalhos, elas necessitam de profissionais comprometidos, qualificados, com habilidades comportamentais e capacidade de promover interações e inovações constantes e que demonstrem um perfil que os diferenciem de outros profissionais. Um corpo profissional adequado precisa primar pela eficácia dos trabalhos em equipe e pelo estabelecimento de papéis claramente definidos (Baron e Shane, 2007). Desta forma, esse corpo de profissionais deverá revelar competências técnicas e, também, comportamentais de liderança e gestão para o alcance dos resultados esperados pelas organizações..

Há alguns anos, no Brasil, tem-se ampliado o uso do conceito de competência, tanto na adaptação de sistemas desenvolvidos pelas matrizes de empresas multinacionais estrangeiras quanto na modernização de sistemas de gestão de pessoas pelas empresas nacionais (Dutra *et al.*, 2006). Segundo Dutra (2004), nesse período se inicia um novo olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da

empresa, mas também a integração da gestão de pessoas em si. Os avanços referentes ao conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporados os conceitos de complexidade e de espaço ocupacional, fazem com que os gestores tenham maior envolvimento na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões (Dutra, 2004, p.35).

A justificativa para a adoção do modelo de competências leva em consideração as vantagens da gestão de pessoas, a partir de competências estabelecidas e alinhadas à estratégia organizacional (Rua, 2014; Cislighi, et al, 2014; Campion *et al.*, 2011; Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008; Dutra, 2008; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory e Gowing, 2002). Harzallah, Berio e Vernadat (2006) consideram que o modelo de gestão por competências apresenta um melhor gerenciamento da força de trabalho; Brownell (2006) acentua a influência do contexto, cultura e ambiente organizacional no modelo; Soderquist *et al.* (2009) destacam a influência do modelo na melhoria e sustentabilidade da vantagem competitiva.

Notadamente, as organizações que possuem estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais com alto nível de competências comportamentais de gestão e liderança terão maiores chances de enfrentar o mercado e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos estratégicos. Bonder, Bouchard e Bellemare (2011) indicam que, quando as organizações utilizam a gestão por competências, além de destacarem o conhecimento, as habilidades e as qualidades pessoais necessárias para o sucesso em alguns cargos-chave, conseguem determinar também as qualidades necessárias para o sucesso em todos os postos existentes.

Fleury e Fleury (2001) têm observado em seus trabalhos de consultoria avanços e mudanças significativas nas práticas de gestão das empresas que incorporam o conceito de competência. Novas técnicas e ferramentas estão sendo utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de identificar pessoas com potencial de crescimento e

com pensamento estratégico. Novos contornos são assumidos nos processos de desenvolvimento e treinamento, que, a partir de um diagnóstico de competência do capital humano de uma organização, pode-se optar, por exemplo, pela criação de universidade corporativa ou contratação de treinamentos customizados ou processos de *coaching* com o objetivo de desenvolver os profissionais e ajustar deficiências coletivas ou até individuais de conhecimento e comportamento observadas. Um dos benefícios da utilização do modelo de gestão por competência é que todo processo de desenvolvimento deve estar alinhado à definição de estratégias e competências essenciais da organização. Segundo os autores é possível identificar algumas tendências gerais de mudanças de estrutura e sistema de gestão nas empresas consideradas mais avançadas no alinhamento entre estratégia e competências. A partir de pesquisas realizadas com empresas brasileiras, eles apresentam os aspectos mais relevantes e os indicadores qualitativos e quantitativos que possibilitem esta visão:

- a) A posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica da empresa;
- b) Políticas de gestão documentadas e atualizadas;
- c) Adoção de políticas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso das estratégias.
- d) Adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão, indicando a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários.
- e) A capacidade de a empresa reter seus empregados é mensurada pelo índice de rotatividade.
- f) O nível educacional dos funcionários em suas várias posições e funções é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais, necessária para a construção das competências organizacionais.

g) Investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para o desenvolvimento de competências.

No entendimento de Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), a gestão por competências tende a ser aceita pelas pessoas, por tornar as práticas mais claras e deixar as pessoas com sentimento de maior equidade, pois as complexidades são consideradas no processo. A gestão por competências não é um fim nela mesma, e sim um meio para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Desta perspectiva, a implementação bem-sucedida da gestão por competências envolve a integração que assegura a consistência entre competências e estratégia, e também o alinhamento que mantém a harmonia das atividades de recursos humanos.

A gestão por competências está baseada em diferentes ferramentas e abordagens. Ao considerar o desdobramento das competências a partir dos objetivos e estratégias, o resultado geral da avaliação de competências servirá para verificar o grau de alinhamento. Desta forma, sendo os executivos os verdadeiros agentes da mudança, os resultados das avaliações das competências dos gestores são fontes importantes para a verificação do alinhamento, assim como, a percepção deles em relação ao sistema de gestão de pessoas por competências. Como a comunicação insuficiente também leva a uma falta de participação e envolvimento das pessoas, deve-se verificar como o processo é entendido e como é a aceitação das pessoas, principalmente dos gestores. Os objetivos e as estratégias devem ser negociados, validados e desdobrados em todos os níveis da empresa através da interação da liderança e demais empregados. E para atingir os resultados esperados as competências essenciais devem ser selecionadas e inventariadas a partir do desdobramento das estratégias de negócio, pois elas serão mais eficazes à medida que chegarem ao nível do indivíduo.

O modelo de competências considera, também, uma lista de competências individuais derivada da observação de desempenhos satisfatórios ou excepcionais dos profissionais para

determinado cargo, podendo ser identificada a partir de variados métodos, tais como questionários, entrevistas, grupos focais, entre outros. O modelo pode então fornecer informações sobre as competências necessárias para melhorar o desempenho na função atual ou permitir promoções ou mudanças de cargos dentro da organização, além de ser uma importante ferramenta de análise do “estoque” de competências, isto é, para verificar os níveis atuais, comparando com os níveis desejados e permitindo a criação de planos de ação para eliminar uma eventual diferença observada (Draganidis & Mentzas, 2006).

Para tanto, a boa estratégia é uma ação coerente apoiada por um argumento, uma mistura eficaz de pensamento e ação com uma estrutura básica subjacente chamada cerne. Por sua vez, o cerne de uma estratégia contém três elementos: (i) um diagnóstico: que define ou explica a natureza do desafio; (ii) uma diretriz política: para lidar com o desafio; e, (iii) um conjunto de ações coerentes: que são concebidas para conduzir a diretriz política (Rumelt, 2011). Em consonância com estes elementos estratégicos, surgiu a motivação para o tema desta dissertação que, como convém ao mestrado profissional, partiu do trabalho da autora em empresa de consultoria, que denominaremos nesta dissertação de Consultoria C (nome fictício). Existe em seu portfólio de produtos, a estruturação e implementação de modelo de gestão por competências. O entendimento sobre o desenvolvido deste trabalho é importante para que o problema de pesquisa, dele originado, seja melhor compreendido.

### **1.1 Origem da problemática e objetivos**

O trabalho da Consultoria C inicia-se com uma avaliação de competências de executivos, que denominaremos de Diagnóstico Executivo (DE) que em sintonia com Draganidis & Mentzas (2006) e Rumelt (2011) evidencia o estoque de competências em níveis atuais e faz um diagnóstico do Capital Humano da organização. Trata-se de uma

metodologia de avaliação de executivos por competências que tem como objetivo principal assegurar que a gestão do capital humano esteja alinhada ao modelo de negócio da empresa e à sua estratégia.

O DE faz um desenho de perfil de competências entendido pelas organizações como essencial para o seu capital humano, visando o alinhamento e alcance dos objetivos organizacionais estipulados. De acordo com Santos, Kienen, Viecili, Botomé e Kubo (2009), cada competência a ser desenvolvida ou aperfeiçoada é composta por comportamentos ou ações intermediárias (pré-requisitos). Será através da aprendizagem desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência geral (Ramos, Costa, Borba & Assis (2014)). O processo de identificação desses comportamentos intermediários é definido como decomposição comportamental. É com base nestes critérios que a Consultoria C estabelece o desenho destas competências.

O primeiro passo para o processo de decomposição é a definição da competência a ser desempenhada pelo trabalhador, chamada aqui de competência final. Essa competência deve ser definida de acordo com as atribuições do trabalhador, por um lado, e os objetivos estratégicos da organização, por outro. Definida a competência, identificam-se quais comportamentos devem ser observados para que o trabalhador alcance a competência final. Esses comportamentos serão compreendidos como um desdobramento que busca a identificação de classes mais simples de comportamento que possam ser aprendidas pelo trabalhador (SANTOS et al., 2009).

Ao aferir a ocorrência dos comportamentos desdobrados, é possível realizar uma medida objetiva da ocorrência da competência descrita. Tal processo é utilizado nas avaliações individuais dos executivos (DE), visando diagnosticar o *gap* entre as competências individuais observadas e a expectativa de competências desejada pela organização. A partir deste diagnóstico, é proposto um plano individual de desenvolvimento que busca diminuir o

*gap* entre o nível de competência exigido e o nível aferido na avaliação individual, além de possíveis movimentações de cargos e mudanças na estrutura organizacional para melhor adequar à estratégia organizacional. Em decorrência de tal análise, podem ser desenvolvidos projetos de melhorias na gestão de pessoas, com mapas de sucessão, novos formatos de remuneração e recompensas, além de outros projetos de gestão.

A Consultoria C realizou esta avaliação em mais de 18.000 executivos brasileiros em aproximadamente 170 empresas no Brasil de diversos setores desde 2005. Desta forma, a autora constatou que a Consultoria C possui um volume considerável de dados que se encontravam desorganizados. Assim, foi percebida oportunidade de organizar um banco de dados, no intuito de gerar informação estruturada tanto para o mercado quanto para a própria Consultoria C. Além da análise dos *gaps* de competências gerenciais e de liderança dos executivos brasileiros, poderia também relacionar estes *gaps* a diferentes variáveis, tais como, idade, gênero, setor que trabalha, tempo no cargo, tempo na empresa, dados estes disponíveis em relatórios de diversos projetos realizados pela Consultoria C. Desta forma, a autora busca, nesta dissertação, organizar estes dados, perdidos em planilhas isoladas, e produzir um banco de dados organizado que possa promover informação sobre os executivos brasileiros e responder ao problema definido para esta pesquisa.

Descreveremos a seguir as principais análises realizadas pelo DE visando dar maior transparência ao levantamento dos elementos coletados no banco de dados. Salientamos que o DE tem como foco principal os aspectos comportamentais de liderança e de gestão.

Visando oferecer maior transparência sobre a metodologia utilizada pela Consultoria C para realizar o DE, apresentaremos a seguir, de forma resumida sua estrutura. Primeiramente, é importante explicitar o critério utilizado para a avaliação das competências de executivos. A Consultoria C estruturou uma escala de proficiência de 1 a 5 que considera o domínio da competência pelo indivíduo para cada competência, conforme detalhado na Figura

a seguir.

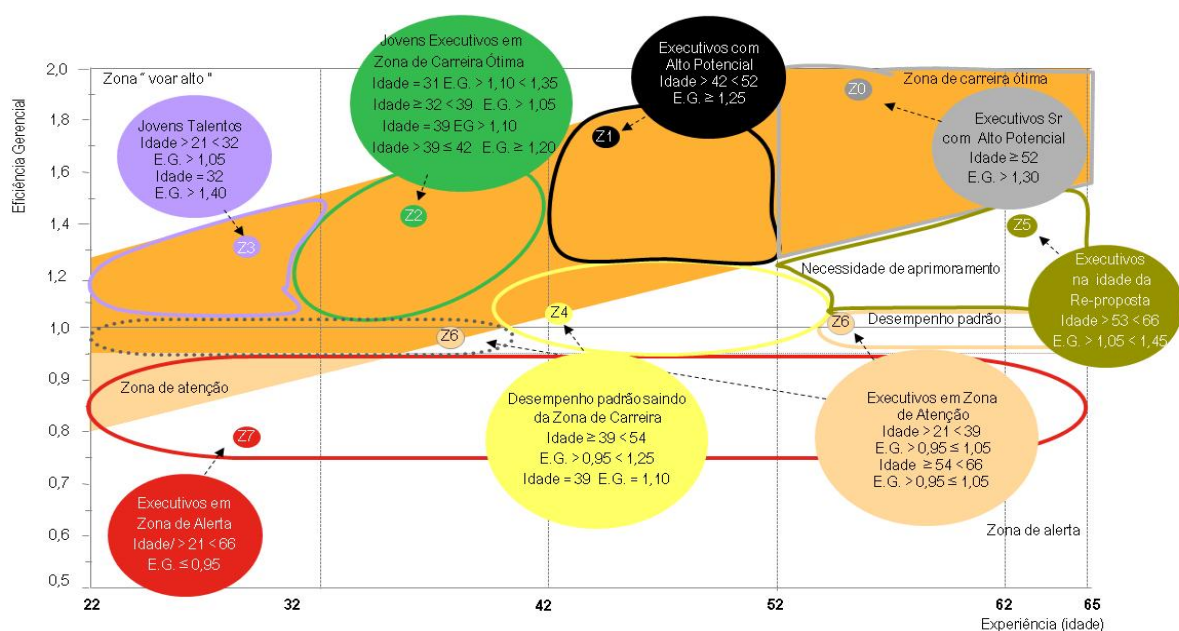
| Grau de Proficiência | Domínio da Competência                                                                                                                                             | Condução das atividades relativas às Competências                                                                                | Desenvolvimento necessário para o domínio da Competência | Apoio do Gestor                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                    | Com pouco domínio da competência. Tem perspectiva limitada, é superficial nas ações e gera muito retrabalho.                                                       | Apresenta dificuldades na maioria das atividades. Precisa de suporte constante.                                                  | Requer alto desenvolvimento.                             | Necessário e constante.                                |
| 2                    | Tem domínio parcial da competência. Atua com segurança em situações rotineiras e previsíveis. Gera alguns retrabalhos.                                             | Conduz as atividades com dificuldades específicas.                                                                               | Requer desenvolvimento.                                  | Verificações periódicas.                               |
| 3                    | Domina a competência. Necessita amadurecimento profissional para adquirir autonomia, autoconfiança e efetividade nas ações. Necessita consolidar conhecimentos.    | Raramente apresenta dificuldades na condução de atividades sem grande complexidade. Possui dificuldades localizadas.             | Requer ações esporádicas de desenvolvimento.             | Supervisão Pontual.                                    |
| 4                    | Tem o domínio requerido, autonomia e estilo próprio de atuação. Possui maturidade para atuar em contextos mais complexos, fazer generalizações e propor mudanças.  | Sempre conduz as atividades sem dificuldade.                                                                                     | Requer desenvolvimento complementar.                     | Monitoramento Esporádico.<br>Apoio de um Coach         |
| 5                    | Profissional é reconhecido por sua maturidade dentro e fora da empresa, atuando como fonte de referências, mentor e orientador para opinar em situações complexas. | Com maturidade máxima em relação à competência analisada, atua com sabedoria reconhecida, possuindo grande autonomia de atuação. | Direciona seu auto-desenvolvimento.                      | Solicita apoio quando necessário.<br>Apoio de um Coach |

**Figura 1.** Escala de Domínio de Competência  
Fonte: Consultoria C (2004)

O grau de proficiência esperado para cada executivo é definido, entre a Consultoria C e a organização, antes de avaliar os executivos. Por exemplo, pode-se definir que a expectativa (1) do CEO seja o grau de proficiência 5, (2) dos diretores seja o grau de proficiência 4 e (3) dos gerentes seja o grau de proficiência 3 e assim por diante. Caso um diretor tenha uma pontuação inferior a 4 ou um gerente tenha uma pontuação inferior a 3, caracteriza-se a existência do *gap* em determinada competência. Este procedimento se repete para as demais competências mapeadas pela organização, oferecendo um diagnóstico objetivo de como se encontra a condição atual de cada executivo.

Após a definição da nota que o executivo recebe em cada competência avaliada, é criado um indicador de *Eficiência Gerencial (EG)* que pode variar de 0 a 2 e tem como base a média dos valores obtidos no *grau de proficiência* (vide escala na primeira coluna da Figura 2) das competências avaliadas e critérios qualitativos tais como: investimento em sua

formação acadêmica, histórico de realizações e entregas profissionais, entre outros. A partir do indicador obtido é estabelecido um gráfico de carreira que leva em consideração o *EG* do executivo no eixo das ordenadas, que varia de 0,5 a 2, e a sua idade no eixo das abscissas, conforme demonstrado na Figura 2. A relevância da idade deve-se à *performance* laboral acumulada e à capacidade em assimilar e aplicar conhecimentos.



**Figura 2.:** Gráfico de Carreira  
Fonte: Consultoria C (2004)

A faixa laranja apresentada na Figura 2 reflete a zona de carreira ótima; nota-se que quanto maior a idade, maior o nível exigido de EG para a manutenção do executivo nesta zona. O gráfico contempla sete zonas descritas abaixo:

1) Profissionais com alto desenvolvimento profissional dentro da zona de carreira ótima, representada pela faixa laranja da figura 3:

- Zona 3 (Z3) – zona de jovens talentos entre as idades de 21 e 32 anos com EG entre 1,05 e 1,40.
- Zona 2 (Z2) – zona de jovens executivos sendo: (1) idade de 31 com EG superior a

1,10 até 1,35, (2) idade entre 32 e 38 anos com EG superior a 1,05 e (3) idade igual a 39, EG superior a 1,10 e (4) idade superior a 39, EG superior ou igual a 1,20.

- Zona 1 (Z1) – zona de executivos com alto potencial com idade entre 42 e 51 e EG superior ou igual a 1,25.
- Zona 0 (Z0) - zona de executivos sêniores com alto potencial com idade entre 52 e EG superior a 1,30.

2) Os Profissionais nas zonas que seguintes encontram-se com desempenho padrão, reproposta profissional ou em zona de atenção e alerta:

- Zona 4 (Z4) – Executivos com desempenho padrão saindo da zona de carreira ótima.
- Zona 5 (Z5) – Executivos em idade de reproposta profissional com idade entre 53 e 66 e EG entre 1,05 e 1,45.
- Zona 6 (Z6) – Executivos em zona de atenção com idade entre 21 e 39 com EG entre 0,95 e 1,25 ou idade entre 54 e 66 com EG entre 0,95 e 1,05.
- Zona 7 (Z7) – Executivos em zona de alerta, profissionais de todas as idades e EG abaixo de 0,95.

Outra análise realizada pelo DE refere-se ao potencial do executivo conforme Matriz Sextante apresentada na Figura 3, que considera a média das competências de futuro, no eixo das ordenadas, e as médias das competências de sustentação dos resultados atuais, no eixo da abscissas. Nesta matriz, o executivo é classificado em seis perfis: *talento com potencial, contribuição baixa com potencial a ser explorado, a avaliar, performer, performer com potencial e recurso chave*, conforme demonstrado a seguir.



**Figura 3.** Matriz Sextante  
 Fonte: Consultoria C 2004.

As análises das pontuações em cada competência, o resultado da eficiência gerencial (EG), a posição do executivo no gráfico de carreira e o posicionamento do executivo na matriz sextante traduzem o perfil do executivo e contribuem para duas vertentes: a primeira, individual, em que ao final da avaliação é entregue um relatório ao executivo considerando o desdobramento das competências esclarecendo os pontos fortes e os pontos a desenvolver em cada competência, além de uma sugestão objetiva de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no intuito de diminuir o *gap* das competências individuais observadas em relação à expectativa da organização; e a última, a organizacional, que transmite ao gestor um perfil claro de sua equipe, sendo apresentado um relatório consolidado relativo a todas as informações obtidas, viabilizando um conjunto de sugestões que favoreçam a elaboração de estratégias assertivas de gestão de pessoas e em completa sintonia com os objetivos estratégicos da organização.

De posse destes dados e diante deste contexto, definimos o problema de pesquisa, sendo: a partir de um banco de dados estruturado sobre avaliações de competências de executivos, quais as informações podem ser geradas para embasar estratégias de gestão de pessoas nas organizações. Espera-se que a resposta a este problema de pesquisa permita à Consultoria C aperfeiçoar seu trabalho e fazer uso de dados que suas consultorias geram. Como dito, hoje, estes dados estão dispersos e não se transformaram em informações.

Assim, o objetivo geral da dissertação é subsidiar estratégias de gestão de pessoas em organizações, a partir da transformação de dados isolados sobre *gaps* de competências de executivos em informação estruturada.

Seus objetivos específicos são:

- i. Estruturar dados disponibilizados pela consultoria sobre competências gerenciais e de liderança demandadas pelas organizações.
- ii. Mapear o *gap* entre as competências gerenciais dos executivos brasileiros e as demandadas pelas organizações.
- iii. Relacionar os *gaps* das competências dos executivos brasileiros e seus respectivos perfis gerenciais a grupos de variáveis tais como: idade, gênero, tempo na empresa, tempo no cargo, cargo, setor, zona de carreira, sextante e tipo de carreira (x ou y) .

O trabalho está dividido em cinco partes. A primeira parte apresenta uma visão geral do trabalho, seu contexto e seus objetivos. A segunda, apresenta a revisão da literatura que serviu de base para a pesquisa. A terceira, aborda a metodologia utilizada, detalhando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta e análise dos dados. A quarta, os resultados obtidos e, finalmente, a conclusão das análises, na quinta parte.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, vamos trabalhar o conceito de competência. Passaremos pelos conceitos de competência, considerando os níveis individual e organizacional, além das principais abordagens e perspectivas sobre o tema.

### 2.1 Conceito de competência e suas perspectivas

Em geral, autores do tema competência começam por definir o conceito (Sambiasi, Marcondes, 2015; Santos, Honório; Ramos et al., 2014; Cunha et al. 2014; Ferigotti & Fernandes, 2014; Ruas, 2014; Borgo & Bianco & Colbari, 2013; Sousa & Valadão, 2013; Nakata & Souza, 2012; Munck, Galleli & Souza, 2012; Nóbrega et al, 2012; Baisch, 2012; Brida & Santos, 2011; Feuerschutte & Godoi, 2011; Godoi, 2009; Sant’Anna 2009; Carvalho *et. al.*, 2009; Barbosa, 2008; Becker, Dutra, Ruas, 2008; Closs & Antonello, 2008; Fernandes, 2006; Fleury & Fleury, 2001, 2004; Gramigna, 2002), sendo que a maioria dos artigos remetem a estes aqui referenciados.

Começamos por conhecer a origem do termo competência, que vem do latim, *competentia*. Ao final da idade média, tinha como significado “adequação” e estava associado essencialmente à linguagem jurídica. Ao verificarmos a definição no dicionário, hoje, encontramos ainda esta associação, “capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem de apreciar ou julgar um pleito em questão .... faculdade para apreciar ou resolver qualquer assunto ... aptidão, idoneidade” (Michaelis, 1998). No entanto, em 1632, havia registros do uso do conceito como “suficiência de meios para se viver em tranquilidade”, do francês *compétence*; e por volta de 1790, passou a designar a “capacidade ou suficiência de lidar com o que se tem em mãos (recursos disponíveis)” (Harper, 2010).

No início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) introduziu a sistematização do processo de produção por meio do estudo dos tempos e movimentos e a consolidação do taylorismo refletiu a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função (Pagès, Gaulejac, Benetti, & Descendre, 1993). Com isso, a expressão competência foi incorporada à linguagem organizacional e passou a ser utilizada, de forma mais genérica, para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada ação ou trabalho.

Em 1973, David McClelland estruturou pela primeira vez o conceito de competência dividindo-a em componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), em um trabalho para auxiliar a Agência de Informações dos Estados Unidos no processo de seleção de pessoas. A organização tinha problemas ao utilizar os testes tradicionais de inteligência e desempenho para prever o desempenho no trabalho, pois altos níveis de inteligência, ou desempenho superior durante a formação acadêmica, não se traduziam em um destaque na execução das tarefas profissionais. Por isso, McClelland (1973) confeccionou um teste com o objetivo de mensurar a competência em vez de inteligência para a seleção. As competências de sensibilidade interpessoal, apreço à diversidade cultural e a presença de habilidades de gestão permitiam diferenciar os indivíduos com desempenho superior dos que tinham desempenho mediano (Draganidis & Mentzas, 2006).

No final do século XX, com o movimento sócio-histórico de transformação da lógica do “posto de trabalho” à lógica da competência, como assinalado pelos mentores franceses, dentre eles Zarifian (2001), Boterf (2000;2001;2003), Levy-Leboyer (1996), Geffroy e Tijou (2002), Labruffe (2003a; 2003b), Reimbold & Breillot (1995), Montmollin (2000) e Hillau (2000), surge uma nova perspectiva que veio discutir a partir da construção de competências o alinhamento da força de trabalho às estratégias do negócio.

Encontram-se na literatura uma expressiva quantidade de conceitos e enfoques

adotados para a noção de competências, o que demonstra a heterogeneidade com que o assunto é tratado em diferentes esferas de atividades, como no trabalho e na educação (Dias *et al.*, 2008).

Os estudos de competências englobam três principais perspectivas: (1) a de origem na psicologia norte-americana, que apresenta a competência profissional como um conjunto de atributos que o indivíduo detém, conhecido como CHA, que define competência como as características subjacentes à pessoa, que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982); (2) a do Reino Unido, que estabelece o debate sobre as atividades laborais e as críticas ao sistema de formação profissional e define a competência a partir da análise funcional ou das atividades desempenhadas pelos indivíduos (Cheetham; Chivers, 1996; Le Deist; Winterton, 2005); e (3) a francesa, que apresenta a competência como uma mobilização de recursos, internos e externos ao indivíduo, no enfrentamento de situações específicas em suas atividades laborais (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003).

A abordagem anglo-saxônica sobre competências permanece próxima das versões contemporâneas do modelo taylorista/fordista, pois percebe a competência ainda relacionada ao cargo, sendo produzida por meio da integração do CHA, do indivíduo. Segundo McClelland (1973) e Boyatzis (1982), competência é um conjunto superior de qualificações que suportam a atuação do indivíduo acima do esperado, e essas qualificações podem ser comuns a todos os indivíduos, ou seja, podem ser previstas e estruturadas.

O entendimento de Dutra, Hipólito & Silva (1998), de que a definição de competência baseada apenas em CHA é superficial, incompleta e passível de contestação. De acordo com Le Boterf (2003), competência não é um resultado ou um conhecimento que se possui, tampouco é resultado de treinamento; é a prática do que se sabe em determinado contexto e se traduz em ação.

A abordagem francesa de competências, segundo Steffen (1999), enquadra-se no modelo construtivista. No âmbito educacional, essa abordagem considera a aprendizagem como a engrenagem para o desenvolvimento de competências. Conforme Sant'Anna (2009), seu foco também está vinculado ao desenvolvimento de programas de formação profissional. A ideia é não qualificar apenas para um determinado cargo, mas desenvolver pessoas de acordo com as necessidades propostas pelo mercado globalizado, de modo que elas possam utilizar essa formação em outros momentos de sua vida profissional, em outros cargos, em outras empresas. (Borgo *et al.*, 2013). Este pensamento é coerente com a proposta de desenvolvimento individual, proposta pela Consultoria C, que após a realização do diagnóstico de competências, sugere à organização um programa individualizado ou coletivo de desenvolvimento profissional, de acordo com as necessidades individuais observadas. A expectativa é de uma melhoria da atuação futura do executivo e em sintonia com os objetivos estipulados pela organização. É válida a crítica à abordagem anglo-saxônica, sobre o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho ou atividade não garante que ela irá entregar o que lhe é demandado (Carvalho, Passos & Saraiva, 2009). Desta forma, a Consultoria C propõe a repetição da avaliação do executivo a cada 18 meses, com o objetivo de verificar as mudanças de comportamento e a transformação da entrega, favorecendo o autoconhecimento e o alinhamento das expectativas do executivo e da organização. Assim, as habilidades dão lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos, e as atitudes, aos comportamentos observáveis.

Autores brasileiros, tais como, Fleury & Fleury (2004), Dutra (2004), Ruas (2005) e Bitencourt (2005) integram as abordagens anglo-saxônica e francesa. Fleury (2000) e Dutra (2001) inspirados em Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) complementam que os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações

bem-sucedidas (Fleury, 2000; Dutra, 2001). É proposto que, em vez de conhecimentos, habilidades e atitudes, sejam utilizadas as categorias saber, saber fazer e saber ser, de modo a expandir o conceito de competência: “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser” (Carvalho et al., 2009, p. 42). Contribuindo com este conceito, Fleury (2000) define competências como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O conceito de competência pode ser entendido como um conjunto amplo de aptidões e qualificações a ser exigido dos profissionais nos novos contextos de complexidade, imprevisibilidade e necessidade de solução para os problemas (Perrenoud, et al., 2002). Sefiani *et al.* (2012) corrobora esta ideia e considera que a competência é a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo) em agir e reagir, com a relevância requerida, no desempenho de um conjunto de atividades para determinado fim. Ambos autores concordam que a competência revela-se estar sempre associada à mobilização de saberes e a condução do agir para atingir um determinado resultado, assim como Fleury (2000) e Carvalho et al. (2009).

A construção de competências pode ancorar-se em diferentes enfoques. Dois têm merecido destaque: o primeiro, competências associadas à organização, sob as óticas de gestão estratégica (Hamel & Prahalad, 1995; Javidan, 1998; Hitt; Bettis, 2001; Fleury, 2004; Becker; Dutra; Ruas, 2008); e o segundo, ao indivíduo, sob a ótica de seu desempenho no trabalho (Spencer & Spencer, 2000; Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003). De forma análoga, no entendimento de Patalas-Maliszewska & Hochmeister (2011), a gestão por competências opera em dois grandes níveis: o macro e o micro. O nível macro está relacionado às competências essenciais e às estratégias organizacionais, enquanto que o nível micro deve ser de responsabilidade da área de recursos humanos, com foco nas competências individuais. O

trabalho realizado pela Consultoria C, integra a ótica da gestão estratégica à de gestão de pessoas, por entender que a gestão do capital humano, a partir de diagnóstico claro das competências dos gestores e a clara percepção dos potenciais individualizados, proporciona uma tomada de decisão assertiva e os devidos encaminhamentos em busca dos resultados esperados. Uma empresa necessita ter a capacidade de atingir seus objetivos ao alinhar os níveis macro e micro dessa gestão (Nakata 2012).

Dedicaremos as duas próximas seções ao aprofundamento dos conceitos destes dois enfoques citados. Vale salientar que o nível macro, isto é, da competência organizacional não é o foco desta pesquisa, mas aprofundaremos em alguns conceitos visando esclarecer as diferenças conceituais entre este e a competência individual, já que abordaremos a importância do alinhamento de ambas.

## **2.2 Competência Organizacional**

Desde que a noção de competência no nível organizacional ganhou destaque na pesquisa em Administração, autores, consultores e executivos procuram compreender a ideia de competência e, sobretudo, desenvolvê-la na prática da organização (Sambiasi & Marcondes; 2015; Ruas, 2014; Borgo, Bianco & Colbari, 2013; Nakata, 2012; Souza, 2012; Munck, Galleli & Souza, 2012; Brida & Santos, 2011; Barbosa, 2008; Becker, Dutra & Ruas, 2008; Fernandes, 2006; Fleury & Fleury, 2001, 2004).

As competências organizacionais, segundo Maggi (2006), não são competências que pertencem às organizações, mas sim competências que fazem referência a estas. Englobam ações diversas que comprovam melhorias nas atividades empresariais, avanços nos processos de avaliação, seleção e utilização dos recursos disponíveis, e também na ativação de novos recursos por atitudes competitivas que se antecipam às dos concorrentes.

O conceito de competência organizacional tem origem na abordagem da organização como um portfólio de recursos (físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos), derivada da *resource-based view of the firm* (Wernerfelt, B.1984; Fleury & Fleury, 2004; Sambiasi, R. I. & Marcondes, R. C, 2015). Os defensores desta teoria diferenciam recursos de competências a partir da ideia de que a organização tem acesso, mesmo que temporário, aos recursos, ao passo que a competência é tida como uma habilidade construída e que, a partir da utilização de um conjunto de recursos, passa a ser incorporada pela organização. Em outras palavras, competência organizacional é a capacidade de unificar e combinar recursos, transformando-os em produtos e serviços (Fleury & Fleury, 2004; Mills et al., 2002). A competência organizacional é, ainda, considerada por Mills *et al.* (2002) uma maneira de descrever quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para suas atividades necessárias. Assim, possibilitam a representação da melhoria de atividades, a utilização e avaliação dos recursos disponíveis, bem como a necessidade de mobilização de novos recursos antes da concorrência. A importância de uma equipe ter a habilidade de aplicar e dividir seus conhecimentos e experiências em ações qualificadamente coerentes, também, é considerada por Drejer (2002). Ele entende que a troca de experiência promove o aprendizado e a incorporação de uma competência coletiva. A competência organizacional é melhor compreendida como uma variável, antes do que um atributo, ou seja, não é algo que a organização possua ou não, mas algo com que ela se diferencie em relação aos concorrentes.

A literatura aborda dois caminhos sobre competências organizacionais, um enfatizando os impactos no ambiente interno e, o outro, no externo. No ambiente interno, destaca-se o processo de combinação de recursos e a capacidade de mobilizá-los e integrá-los (Javidan, 1998; King, Fowler & Zeithaml, 2002; Ljungquist, 2007; Ruas, 2014), evidenciando o resultado simultâneo da atuação conjunta de vários componentes, cujo efeito sinérgico obtido na composição das competências organizacionais pode ser diferente das características

individuais de cada recurso. Fleury, ainda menciona que as competências de uma organização não são somente a soma das competências individuais de seus funcionários, mas sim o conjunto sinérgico de competências individuais e organizacionais (Fleury, 2001). O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos e é esse portfólio que cria vantagens competitivas. Desta maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

No outro caminho da literatura sobre os impactos no ambiente externo à organização, Leonard-Barton (1992) e Mills et al. (2002) ensinam que o reconhecimento de uma determinada empresa que apresenta um nível de competitividade superior a uma outra pode ter origem na percepção externa de que ela detém habilidade distintiva para realizar alguma atividade, habilidade esta, que acaba impactando significativamente junto ao cliente ou à própria dinâmica da concorrência.

Fernandes, Fleury & Mills (2006), apesar de também tratarem da dinâmica interna à organização, entendem que as competências organizacionais devem apresentar um desempenho superior frente aos fatores críticos de sucesso no negócio em que atua a empresa. Ainda nesta mesma trajetória, alguns trabalhos destacam que as competências organizacionais têm papel relevante na capacidade de atender às demandas colocadas pelos atores com os quais a empresa interage (Awuah, 2007) ou expressam direta ou indiretamente que a capacidade de responder rápida e adequadamente a mudanças no ambiente – expressão mais sintética e difundida de capacidades dinâmicas – passa necessariamente pela reconfiguração e pela integração de competências (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Sanchez & Heene, 2004).

Aprofundando nosso olhar sobre os conceitos referentes à organização, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica (Ruas, 2005). Nesta direção, o *core competence* representa o

marco norteador da formação de competências nos diversos eixos (individual, grupal e organizacional), conforme apontaram Prahalad & Hamel (1990). *Core Competence* representa uma espécie de contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico. Prahalad & Hamel (1990) defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, deve considerar que estas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. Daí vem o conceito da *Core Competence* (CC) que foi construído a partir da observação de algumas empresas de desempenhos excepcionais à época, tais como: Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart. (Ruas, 2005)

O conceito do CC é expresso, portanto, da seguinte forma: conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Faz parte de suas características principais o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. No entanto, cada área se apropria das competências organizacionais de forma relativa à aderência que elas têm e à relevância de sua participação na competência estratégica (Ruas, 2005; 2014; Javidan, 1998; Mills et. al, 2002). E ainda, corroborando com esta ideia, um aspecto fundamental para que as organizações se diferenciem, é possuírem pessoas capacitadas e com conhecimento sobre as diversas tecnologias e atividades envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos e serviços de uma organização (Wernerfelt, 1984; Collis & Montgomery, 2008), para a obtenção dos resultados esperados e atendimento das metas estabelecidas (Sambiase & Marcondes, 2015).

Para construir um CC, uma competência organizacional deve satisfazer a três critérios de validação:

- 1) contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou

ainda seletividade;

2) oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos;

3) finalmente, ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior (Ruas, 2005).

Na mesma direção de pensamento, Nisembaum (2000) destaca dentre as competências organizacionais, as competências básicas e as essenciais. As competências básicas são pré-requisitos fundamentais de que a empresa precisa ter para desenvolver uma administração eficaz, e representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa alcance liderança e diferencial no mercado em que atua. As competências essenciais oferecem reais benefícios ao consumidor, são difíceis de serem imitadas e provêem acesso a uma ampla variedade de mercados (Prahalad & Hamel, 1990), caracterizado como *core competence*, por Ruas (2005; 2014).

Fleury & Fleury (2004) colaboram neste entendimento quando mencionam que as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes. Ainda ressaltam que as competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais e, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e às competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Assim, a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhes garantem uma vantagem competitiva sustentável perante às demais organizações.

Tal competitividade vai depender, a longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional que vai reforçar e promover as competências organizacionais; além de dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

Enfatizando as interações grupais e organizacionais, alguns autores como Retour & Krohmer (2011), argumentaram que a dimensão coletiva poderia ser explorada de forma mais intensa na literatura. Consideraram que por meio dela seria possível refletir acerca da influência de recursos tangíveis (físicos e humanos) e intangíveis (cultura, valores e conhecimento) nas rotinas organizacionais.

Adicionalmente, Dutra *et al.* (2006) destacam a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa por meio da discussão das competências organizacionais: tal temática já vinha sendo trabalhada no Brasil por Fleury (2000), a partir da qual se verifica a interação do intento estratégico das competências organizacionais e das competências individuais (Fleury, 2000; Ruas *et al.*, 2005). De um lado, temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Estas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelecem as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas *et al.*, 2005; Fleury, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. É importante que a estratégia de gestão de pessoas promova este alinhamento entre as competências organizacionais e as individuais, no intuito de otimizar seus recursos e alavancar os resultados. Ao apresentarmos aos gestores das organizações o diagnóstico de competências de sua liderança, torna-se evidente se há ou não este alinhamento estratégico da organização com o indivíduo, proporcionando, assim, a possibilidade de executar mudanças na gestão de pessoas da empresa que fortaleça este alinhamento.

Entraremos na próxima seção nos conceitos de competência individual, foco do trabalho de pesquisa desta dissertação.

## 2.3 Competência individual

São percebidos na literatura diversos conceitos de competência individual. Artigos recentes conceituam a competência individual tendo como referência os autores das escolas anglo-saxônica e francesa (Santos & Honório, 2014); Ramos et al. 2014; Cunha et al. 2014; Ferigotti & Fernandes, 2014; Sousa & Valadão, 2013; Baisch, 2012; Nakata, 2012; Nóbrega et al, 2012; Feuerschutte & Godoi, 2011; Godoi, 2009; Sant'Anna 2009; Carvalho et. al., 2009; Closs & Antonello, 2008; Gramigna, 2002). Na perspectiva anglo-saxônica, temos Parry (1996), com o conceito de competência individual associado ao treinamento e ao desenvolvimento e que define competência individual como o agrupamento de (CHA) conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam grande parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que se correlaciona com sua performance no trabalho, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e ser passível de melhorias por meio de treinamento e desenvolvimento. Já Sandberg & Pinnington (2009) consideram que competência individual é a expressão da maneira de ser da pessoa, quando este compreende a si mesmo, suas relações com os pares e a utilidade das ferramentas disponibilizadas a ela para a realização de suas funções sócio-organizacionais.

Le Boterf (2003), na perspectiva francesa, considera que o profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa. Também considera que a competência não se refere a um estágio de qualificação ou a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos, como considera a escola anglo-saxônica. A competência pode ser reconhecida, segundo ele, apenas a partir de uma ação concreta, na situação real de trabalho e na relação com o desempenho esperado.

Sob a influência das perspectivas anglo-saxônica e francesa, Dutra (2004) considera que a competência individual é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA) necessário para que a pessoa possa desenvolver suas atribuições e responsabilidades, no

entanto, pondera que a apropriação desses elementos só é percebida pela organização a partir da entrega por parte do indivíduo. Ruas (2005, p. 40) reforça essa noção, referindo-se à competência como “fundamentada em um conjunto de capacidades (CHA) (...) que assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica”.

O que se pode distinguir no debate sobre competências individuais, considerando as abordagens anglo-saxônica e francesa é que, na primeira, os especialistas anglo-saxões adotam uma abordagem mais pragmática, especialmente, em suas formas de classificação, e partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificações e, na segunda, os representantes da escola francesa, ampliam as perspectivas do conceito, a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho. A escola francesa tem como noção de competência individual a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (Le Boterf, 2003).

Lima *et al* (2012) acrescentam que enquanto a corrente anglo-saxônica priorizava os resultados com base em comportamentos isolados e era criticada por seu caráter ultra-racional, a discussão das competências na escola francesa tem sido realizada em níveis diferenciados de análise: no âmbito coletivo congrega reflexões acerca das competências distintivas das organizações e dos grupos de trabalhadores e, no nível individual, relaciona-se aos recursos que determinam a ação do indivíduo no trabalho, tais como traços psicológicos, capacidade cognitiva e motora.

A lógica das competências individuais sugeriu a ruptura com o referencial do cargo (Boyatzis, 1982; Lévy-Leboyer, 1997). Na década de 1990, os franceses Le Boterf e Zarifian apresentam o conceito de competência ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa (Le

Boterf, 2003; Zarifian, 2001). A ideia de cargo é substituída pelo indivíduo. Cada pessoa deve ter suas próprias competências, já que não é mais o cargo que demanda competências. Em complemento, Retour (2005) mostra que as competências individuais são divididas em: competências requeridas, competências mobilizadas, competências detidas e competências potenciais.

As competências requeridas, segundo Retour (2005), são aquelas que o cargo demanda. Porém, o indivíduo mobiliza mais competências do que essa demanda. Algumas competências requeridas não são executadas pelo indivíduo, devido ao indivíduo não estar preparado ou não ser apto por algum motivo. As competências detidas são aquelas possuídas pelas pessoas. Por exemplo, uma pessoa sabe falar inglês e francês, mas no seu trabalho utiliza apenas o inglês – a língua francesa não é mobilizada, mesmo sendo detida pela pessoa. E as competências potenciais são aquelas que o indivíduo pode adquirir, pois, se treinado e preparado, poderá detê-las.

O Diagnóstico de Executivos (DE) estruturado pela Consultoria C, tem alinhamento com a teoria de Retour, ao avaliar as competências requeridas pela organização e analisa o que o indivíduo mobiliza em sua atuação e o que ele detém e não mobiliza, que possa vir a beneficiar os resultados da organização. Além disso, na matriz sextante é demonstrado se este profissional tem ou não potencial de desenvolvimento e crescimento para novos desafios na organização. Após o diagnóstico, é recomendado movimentações que venham melhor aproveitar as competências individuais e os potenciais observados, levando em consideração a estratégia da organização.

Boterf (2003) amplia ainda esta discussão, considerando que a competência do indivíduo é formada por três eixos: o primeiro, referente ao indivíduo, sua biografia e sua socialização; o segundo, à sua formação educacional; e o terceiro, à experiência profissional. O autor propõe ainda que as competências sejam consideradas como uma resultante de três

fatores: o *saber agir*, por meio do qual o profissional deve não somente saber executar o que é prescrito, mas deve saber ir além; o *querer agir*, que se refere à motivação do indivíduo; e o *poder agir*, que é a relação com a situação profissional onde ele está inserido, se ele pode assumir responsabilidades e riscos dentro do contexto da organização. (Feuerschütte & Godoi, 2011)

O exercício da competência significa o entendimento prático e transformador das situações reais de trabalho que se apoia em conhecimentos adquiridos e que devem ser mobilizados, utilizados e questionados para que o empregado possa compreender a situação, resolver problemas e modificar a realidade (Zarifian, 2001). Zarifian ainda entende que, num processo peculiar, a avaliação da efetividade de um indivíduo está sujeita a critérios relativos à ação requerida, tendo a pessoa a oportunidade de se rever em cada nova situação encontrada. Desta forma, compreende-se que o motivo pelo qual Le Boterf (2003) considera competência um processo de construção, que pode ser aperfeiçoado e transformado, pois resulta de experiências e vivências sucessivas e fruto de um processo contínuo de aprendizagens formais e/ou informais. O indivíduo é colocado como o responsável pelo exercício contínuo de sua aprendizagem.

A construção de competências individuais envolve múltiplos fatores e representa um processo complexo. Considerando o caráter dinâmico da competência, Perrenoud (1999, p.31) explicou que sua construção envolve “um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento”. Desta forma, a Consultoria C recomenda a repetição do diagnóstico (DE) a cada 18 ou 24 meses, no intuito de contribuir com a percepção de desenvolvimento e de evolução da mobilização das competências nas diversas situações laborais e os novos comportamentos observados que venham a caracterizar novas competências detidas.

Outras noções foram incorporadas ao debate e deslocaram a atenção para aspectos

relacionais e contextuais. Por esta via, as competências foram consideradas ações que se materializam no desempenho superior, aderente às exigências do ambiente, na medida em que as variações nas situações de trabalho são reflexos dos elementos que constituem o próprio contexto (Zarifian, 2003; Sandberg, 1994; Boyatzis, 1982).

Assim, no contexto em que se desenrolam as interações sociais no trabalho, a ocorrência de eventos exige que o trabalhador mobilize suas competências individuais e estimule os demais a fazerem o mesmo (Zarifian, 2001, 2003). Isto pode acontecer em uma área específica ou envolver áreas diversas da empresa. No entanto, a mobilização das competências requer um ambiente propício para a sua ocorrência; contudo, de acordo com Le Boterf (2003, 2006), agir perante estes eventos não é uma tarefa para o indivíduo, isoladamente. Boterf (2001; 2003) introduz, assim, um aspecto fundamental na elaboração da lógica da competência – esquecida pelos estudos reducionistas – a concepção de contexto. A denominação de competência está, em sua gênese, associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação. A importância do contexto é ilustrada por Le Boterf (2000) ao ressaltar que inúmeras pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais dos recursos, etc.) é reveladora da *passagem* à competência, que somente se realiza na ação.

Le Boterf (2003, p. 232) menciona também que “a competência coletiva é uma competência em rede”, resultado da sinergia das competências individuais em um processo interativo. Segundo o autor, ela é diferente da simples soma das competências individuais, tornando a competência coletiva um grande diferencial competitivo para a organização; pontua, como componentes da competência coletiva, o aprendizado e a cooperação. Borgo, Bianco & Colbaria (2013) acrescentam mais um componente: a comunicação. Consideramos

que este acréscimo é pertinente, pois se observarmos organizações que comunicam eficazmente sua estratégia e diretrizes ampliam suas possibilidades de engajamento e de foco de seus colaboradores nas conquistas das estratégias estabelecidas, contribuindo assim, com seu diferencial competitivo. Corroborando esta ideia, Zarifian (2001) inclui a comunicação como um ponto de atenção da evolução dos conteúdos de trabalho e salienta a importância desta ocorrer rapidamente, com fluxo eficiente de informações que garantam a internalização dos objetivos organizacionais e de suas metas;

Conforme Ruas (2005), a adoção da noção de competência individual disseminou-se nas organizações por representar “uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho”. Trata-se, assim, de conceber o desempenho esperado das pessoas não mais como resultado de um acúmulo de conhecimentos adquiridos nas escolas, mas como a possibilidade de enfrentar desafios e resolver problemas em uma perspectiva de negócios da empresa. Tal perspectiva baseia-se na necessidade de enfrentar a competitividade e lidar com incertezas e riscos, também pela capacidade adquirida ao longo da trajetória profissional. Dessa forma, a competência mobilizada pode ser utilizada como referência, em todos os níveis da organização, estabelecendo conexão com as competências organizacionais e viabilizando a implementação das estratégias competitivas.

Após dissertarmos sobre os conceitos de competência organizacionais e individuais, vale relacionarmos as vantagens que as organizações e os indivíduos adquirem quando o conceito de competência é aplicado nas organizações, como demonstrado na Figura 4 (Dutra, 2001).

| Para a Organização                                                                                     | Para o indivíduo                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Simplicidade, flexibilidade e transparência                                                            | Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.                                 |
| Otimização de recursos e da massa salarial .                                                           | Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. |
| Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional                          | Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.                                |
| Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos                                          | Condições claras e objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.            |
| Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia |                                                                                                    |
| Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor                                                      |                                                                                                    |

**Figura 4.** Ganhos do Uso do Conceito de Competências  
Fonte: Dutra (2001).

Existem também autores que criticam o modelo de gestão por competências. Sawchuk (2008) afirma que as abordagens de habilidades e competências estão em crescimento e faz uma revisão crítica no uso destas na Noruega e no Canadá, com embasamento na Sociologia do Trabalho. Segundo ele, tanto no Canadá quanto na Noruega, as abordagens em habilidades e competências estão pautadas nas questões de poder e controle e distribuição dos recursos. Isso significa que a *reforma da competência* estabelece um impasse pautado mais por questões de controle do que da própria competência.

Parte significativa da produção brasileira distanciou-se da lógica da competência, ignorando o conceito de *competência-em-ação* formulado pelos franceses, no qual uma competência só existe para um sujeito e em um determinado contexto – noção que situa como incipientes os estudos sobre *competências gerenciais* baseados na produção de listagens de

competências genéricas, amorfas e descontextualizadas (Rosa; Dal Cortivo; Godoi, 2006). Barbosa (2008) ressalta que a medição das competências como recurso para orientar a gestão de pessoas e otimizar o desempenho da organização, gera contradições e desafios de implementação, pois surge como uma prática gerencial baseada na adoção de um receituário que se defronta com um contexto de grande diversidade.

Contudo, pesquisas tais como, Delphi RH 2010, coordenada por Albuquerque & Fischer (2004), e de Fernandes *et al.* (2005) apontam nos resultados a receptividade ao modelo de gestão por competência e evidenciam, como prioridade, nas organizações brasileiras, a gestão de pessoas, o desenvolvimento de gerentes com base em competências e o alinhamento do desenvolvimento gerencial às estratégias de negócios.

Avançando dentro dos conceitos de competências individuais daremos uma atenção especial ao conceito de competências gerenciais, dedicando a próxima seção a este tema por entender que o Diagnóstico de Executivos (DE) tem como foco principal a avaliação de competências de gestão e liderança, sendo estas primordiais aos cargos gerenciais.

### **2.3.1 Competências Gerenciais**

As competências que estão diretamente relacionadas às boas práticas de gestão de pessoas ou que dizem respeito aos comportamentos requeridos dos profissionais que ocupam a função gerencial (Cockerill, 1994; Boak & Coolican, 2001), são denominadas competências gerenciais.

Os debates acerca do gerenciamento e seu estudo começaram com o surgimento de grandes organizações no final do século XIX. Quaisquer que sejam as funções e especialidades que ampliem as habilidades do gerenciamento, continuam sendo um processo humano e social. Gerenciamento é o parâmetro peculiar e distintivo de toda e qualquer

organização.

A busca pelo perfil de competências e habilidades ideal para um gerente vem sendo objeto de investigação acadêmica há várias décadas. Magalhães (2001) desenvolveu uma pesquisa acerca do perfil dos gerentes do Banco Central, relacionando as competências para gestão, que denominou habilidades complexas, que seriam: capacidade analítica de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

No âmbito da gestão, as diferentes abordagens permitiram estender o debate sobre o tema, enfatizando definições conceituais, estratégias formativas, aprendizagem integrada e dinâmica de relações (Bitencourt & Barbosa, 2010).

Na busca pela definição de o que é um bom gerente, os principais autores se divergem. Alguns parecem enfatizar determinada parte do trabalho do gerente enquanto excluem ou subestimam outras.

Mintzberg (2006) teve a preocupação de comparar estas diferentes abordagens: para Tom Peters, bons gerentes são executores; Michael Porter sugere que são pensadores e enfatiza o aspecto “conceber” do bom gerenciamento; essa sugestão é contestada por Abraham Zaleznik e Warren Bennis, que afirmam que bons gerentes são realmente líderes – eles dão destaque ao “chefiar” da gerência.

Os escritores clássicos, entre eles Henri Fayol e Lyndell Urwick, dizem que bons gerentes são essencialmente controladores, gerenciar bem é “controlar” bem. (Gloria et. al. 2014)

A competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer (Boterf, 2000) do gerente. O conhecimento é o fruto de uma ação (Reimbold & Breilltot, 1995). A ênfase recai, então, sobre as competências-em-ação (Dutra, 2004). A competência é sempre referente à atuação de um ator, o gerente, em determinada situação.

Não há competência senão competência em ação (Boterf, 2000). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo gerente, nem se encontra encapsulada na tarefa (Fleury & Fleurt, 2004). A competência do profissional não reside nos recursos, ela é da ordem do saber mobilizar (Boterf, 2000). Tendo como finalidade a ação contextualizada, a competência gerencial é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos na realização da prática gerencial. A competência do gerente se constrói, portanto, na articulação entre um saber e um contexto. (Feuerschütte & Godoi, 2011)

Sabe-se que competências gerenciais são constituídas a partir de experiências cognitivas e atitudinais (Cheetham & Chivers, 1998; Le Boterf, 2003; Sebben, 2009; Zarifian, 2008).

Os conteúdos atitudinais são a vivência do ser com o mundo que o rodeia. O aprendizado de normas e valores torna-se alvo principal para que este conteúdo seja adquirido por quem quer que seja, e na sua proporção e qualificação só é desenvolvido na prática em seu uso contínuo (Fernandes, 2010)

Com base em Ruas (2005), consideraremos as competências gerenciais incluídas nas competências individuais, entendidas por ele como o conjunto de capacidades (CHA), entre elas cognitivas, técnicas e sociais, construído e desenvolvido pelo gerente ou líder da organização. As experiências cognitivas resultam da formação acadêmica. Closs & Antonello (2008) defendem que existem diferentes formas de aprendizado de processos gerenciais, que passam também pela educação formal e informal. Mintzberg & Gosling (2003) dizem que “embora administradores não possam ser criados em uma sala de aula, é nesse local que muitos administradores atuantes podem melhorar profundamente suas capacidades”. (Mintzberg & Gosling, 2003, P. 31). Essas capacidades, articuladas e mobilizadas de acordo com diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais.

O papel gerencial, na perspectiva de Boog (2004), é um papel complexo que engloba as atividades gerenciais (o que ele faz), resultados gerenciais (o que ele atinge) e as habilidades gerenciais (competências detidas). Para Ruas, Antonello & Boff (2005), competência gerencial é um conceito relacionado ao desempenho do gestor, sendo possível destacar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que constituem um perfil gerencial atual, de modo que estão dentro deste contexto: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal; capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas e interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético; capacidade de aprender, liderar e educar.

Outro aspecto da manifestação da competência do profissional está na representação que o gerente faz de si mesmo, na auto-imagem e na forma como se avalia e se percebe articulando seus recursos diante de determinadas situações a resolver. As exigências de uma conduta eficiente nos dias de hoje pressupõe a supervalorização do desempenho do profissional, diante do que uma auto-imagem negativa ou a falta de autoconfiança surgem como adjetivo de uma eventual falta de competência (Feuerschütte, Alperstedt & Godoi, 2013)

A nova postura gerencial requer profissionais capazes de assimilar a missão da organização, deter conhecimentos variados e integrados com o processo produtivo, demonstrar autonomia e poder para tomar decisões e, acima de tudo, gerar resultados econômicos satisfatórios de modo a assegurar o retorno aos acionistas e a sustentabilidade empresarial (Brandão, 2009; Godoy & D'Amélio, 2012; Brandão et al., 2012a). Brandão (2009), ao conceber as competências que mais contribuem para a geração de resultados, argumenta que elas se orientam para a gestão estratégica, socioambiental, financeira de negócios, de relacionamento com o cliente, de processos e de pessoas.

Como podemos verificar no próximo capítulo, as principais competências demandadas

pelas organizações foram: capacidade de assegurar resultados; liderança e gestão de pessoas; visão sistêmica e integrada do negócio; criatividade; trabalho em equipe; flexibilidade; relacionamento com *stakeholders*; e foco no cliente; demonstrando sintonia com o contexto acima.

Apresentaremos no Capítulo 3, a seguir, a metodologia utilizada e, também, a lista de competências demandadas que foram priorizadas pelas organizações objeto desta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa tem caráter descritivo, com tratamento quantitativo dos dados. A descrição da metodologia utilizada é apresentada a seguir, começando pelos procedimentos para a construção do banco de dados (seção 3.1) e terminando com os procedimentos estatísticos de análise dos dados (seção 3.2).

#### **3.1 Construção do Banco de dados**

Inicialmente o projeto desta dissertação previa a análise dos dados da empresa de consultoria em questão que contempla, aproximadamente, 18.000 avaliações de executivos de 170 empresas. No entanto, foi detectado que o banco de dados não se encontrava estruturado de forma a viabilizar as análises quantitativas. O conjunto de planilhas disponibilizado estava organizado por serviço prestado pela consultoria e por empresa cliente, ou seja, o padrão das planilhas mudava de acordo com o cliente. Considerando essa situação observada, tanto no escritório de São Paulo quanto no de Belo Horizonte, e o alto volume de dados, optamos por concentrar as análises apenas no material disponibilizado pelo escritório de Belo Horizonte.

Para viabilizar o trabalho de padronização e estruturação dos dados, foram contratadas

duas pessoas pela Consultoria C que ficaram inteiramente disponíveis sob a orientação da autora desta dissertação. Este processo durou aproximadamente três meses.

Apresentamos a seguir algumas considerações feitas na construção do banco de dados:

- a) Foram consideradas as avaliações entre os anos 2010 e 2014.
- b) Os nomes dos avaliados foram substituídos por número para garantir a privacidade dos executivos.
- c) Considerando a redução do banco de dados, por contemplarmos apenas o escritório de Belo Horizonte, ampliamos os níveis de cargos a serem analisados, em relação aos inicialmente previstos no projeto desta dissertação. Assim, o banco de dados contempla os seguintes níveis hierárquicos: C-Level, Diretor, Gerente, Coordenador, Assessor e especialista. Realizamos no banco de dados o seguinte agrupamento visando equalizar as nomenclaturas dos cargos e agrupar de acordo com o nível hierárquico:

Tabela 1

#### **Equalização das Diferentes Nomenclaturas dos Cargos**

| <b>De</b>                                                   | <b>Para</b>  |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| Advogado, analista, consultor, engenheiro, auditor, trainee | Especialista |
| Assessor, auxiliar                                          | Assessor     |
| Coordenador, supervisor                                     | Coordenador  |
| Gerente                                                     | Gerente      |
| Diretor                                                     | Diretor      |
| C-level, sócio, superintendente                             | C-Level      |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

- d) Equalização das terminologias das competências demandadas, por empresa, conforme exemplificado na tabela 2:

Tabela 2

## Exemplos de Equalização das Terminologias das Competências

| Competências                                    | Competências Padronizadas               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro         | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| ARF - ASSEGURA RESULTADOS E CONSTRÓI O FUTURO   | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| SCL – Surpreende o Cliente                      | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Faz Acontecer                                   | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| CCD – Competitividade com Diferenciação         | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Compromisso com a Sustentabilidade              | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| COMPROMISSO COM RESULTADOS                      | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| FOCO EM RESULTADOS COM DISCIPLINA NA EXECUÇÃO   | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| FER- Foco em resultado                          | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Compromisso com Resultados                      | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro - CE    | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro - CS    | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Capacidade de gestão para resultados            | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Otimização de Resultados e Construção do Futuro | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| CFR – Compromisso e Foco nos Resultados         | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Compromisso com Resultados                      | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro         | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro         | Assegura Resultados e Constrói o Futuro |
| Fortalecimento do Compromisso com a Marca       | Compromisso com a Marca                 |
| Ênfase nos Processos com Foco em Resultados     | Eficiência em processos                 |
| Sonha Grande e Realiza                          | Empreende e Realiza                     |
| EMP - EMPREENDE E REALIZA                       | Empreende e Realiza                     |
| Sonha Grande e Realiza - CE                     | Empreende e Realiza                     |
| Sonha Grande e Realiza - CS                     | Empreende e Realiza                     |
| SCL - SURPREENDE O CLIENTE                      | Foco no Cliente                         |
| ORIENTADO PARA O CLIENTE                        | Foco no Cliente                         |
| Ser fora de Série                               | Paixão pelo que faz                     |
| TDD- Tomada de Decisões                         | Tomada de Decisões                      |
| ATD – Agilidade na Tomada de Decisão            | Tomada de Decisões                      |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

As competências equalizadas que participarão deste estudo são apresentadas na Figura 5:

| Competência                               |
|-------------------------------------------|
| Assegura Resultados e Constrói o Futuro   |
| Inspira, Engaja e Forma Líderes           |
| Visão sistêmica e integrada do negócio    |
| Capacidade de Criar, Inovar e Transformar |
| Eficiência em processos                   |
| Trabalho em Equipe                        |
| Flexibilidade                             |
| Relacionamento com Stakeholders           |
| Foco no Cliente                           |
| Indivíduo que aprende e evolui            |
| Empreende e Realiza                       |
| Comunicação                               |
| Paixão pelo que faz                       |
| Tomada de Decisões                        |
| É o jeito de ser/fazer da organização     |
| Compromisso com a Marca                   |
| Gestão Transparente                       |
| Desenvolve a Governança do Negócio        |
| Conhecimento Técnico Funcional            |
| Construção de Alianças e Parcerias        |

Figura 5. Competências Equalizadas

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Estruturamos uma análise de pareto para avaliáramos a representatividade das competências no banco de dados e obtivemos o resultado apresentado na tabela 3:

Tabela 3

### Pareto das Competências

| Competências                                  | Quantidade  | %Total | % Acumulado |
|-----------------------------------------------|-------------|--------|-------------|
| Assegura Resultado e Constrói Futuro          | 458         | 14%    | 14%         |
| Inspira, Engaja e Forma Líderes               | 458         | 14%    | 29%         |
| Visão Sistêmica e Integrada do negócio        | 443         | 14%    | 43%         |
| Capacidade de Criar, Inovar e Transformar     | 436         | 14%    | 57%         |
| Eficiência em Processos                       | 186         | 6%     | 62%         |
| Trabalho em Equipe                            | 166         | 5%     | 68%         |
| Flexibilidade                                 | 166         | 5%     | 78%         |
| Relacionamento com <i>Stakeholders</i>        | 144         | 5%     | 78%         |
| Foco no Cliente                               | 137         | 4%     | 82%         |
| Indivíduo que Aprende e Evolui                | 120         | 4%     | 86%         |
| Empreende e Realiza                           | 112         | 4%     | 89%         |
| Comunicação                                   | 96          | 3%     | 92%         |
| Paixão pelo que Faz                           | 84          | 3%     | 92%         |
| Tomada de Decisão                             | 66          | 2%     | 97%         |
| É o Jeito de ser e de Fazer da Organização    | 38          | 1%     | 98%         |
| Compromisso com a Marca                       | 35          | 1%     | 99%         |
| Gestão Transparente                           | 10          | 0%     | 100%        |
| Desenvolve a Governança do Negócio            | 9           | 0%     | 100%        |
| Conhecimento Técnico Funcional                | 3           | 0%     | 100%        |
| Construção de Alianças e Parcerias            | 2           | 0%     | 100%        |
| <b>Volume total de competências avaliadas</b> | <b>3170</b> |        |             |

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Podemos observar que as 9 primeiras competências listadas na tabela acima representam 80% das frequências de competências demandas. Desta forma, direcionamos a pesquisa para estas competências.

- e) A área de atuação não foi mapeada para equalização pelas diversas especificidades dos diferentes setores do banco de dados, tornando inviável o agrupamentos destas áreas.
- f) Após os ajustes acima mencionados, atingimos uma amostra de 458 executivos avaliados, conforme banco de dados.

### 3.2 Procedimentos estatísticos

Em uma primeira etapa, foi realizada a análise da consistência do banco de dados, em que possíveis incoerências e *outliers* puderam ser identificados e corrigidos.

Procedeu-se, então, à análise descritiva dos *gaps* das competências e das variáveis de caracterização (sexo, tipo carreira (técnica / gerencial), tempo no cargo em meses, tempo na empresa em anos, idade, Eficiência Gerencial, Sextante, cargo e setor). Foram utilizadas técnicas gráficas, de distribuição de frequência absoluta e relativa (percentagens), média, mediana e desvio padrão (Triola, 2013). A análise dos dados foi realizada utilizando o software SPSS (*Statistical Package for the Social Science* versão 19.0) e os gráficos foram construídos no Microsoft Excel. Essa análise descritiva apresenta um mapeamento do *gap* entre as competências gerenciais dos executivos brasileiros e as demandadas pelas organizações atendendo ao objetivo específico 2.

Para responder ao objetivo 3, a avaliação da relação entre os *gaps* das competências e as variáveis de caracterização foi realizada através do coeficiente de correlação de Spearman (Conover, 1999) para variáveis quantitativas (tempo no cargo, tempo na empresa, idade, Eficiência) e através de testes de comparação de médias para as variáveis qualitativas (sexo, tipo de carreira, sextante, cargo, setor) conforme descrito a seguir. Foi utilizado o teste de *t* de Student<sup>1</sup> (Triola, 2013) para comparar dois grupos e, devido à ausência de normalidade verificada pelo Teste de Shapiro-Wilk<sup>2</sup> (Conover, 1999) e ao pequeno tamanho dos grupos formados pelas variáveis, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis<sup>3</sup> (Conover, 1999) para

---

<sup>1</sup> O teste *t* de Student é um teste estatístico do tipo paramétrico e compara duas médias quando as variâncias populacionais são desconhecidas e supõe que as amostras são grandes ou as amostras são pequenas, mas foram retiradas de populações com distribuição normal.

<sup>2</sup> O teste de Shapiro-Wilk é do tipo não paramétrico e testa a hipótese de que uma amostra foi retirada de uma população com distribuição normal. O teste é mais poderoso que os da mesma classe quando aplicado em amostras de tamanho menor que 50.

<sup>3</sup> O teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico utilizado para testar se um conjunto de amostras provem da mesma distribuição. Esse teste não coloca nenhuma restrição sobre as populações das quais os

comparar três ou mais grupos. Valor-p menor ou igual a 0,05 indica diferença significativa entre os grupos.

## **4. RESULTADOS**

Esse capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa, iniciando-se pela análise da consistência do banco de dados e pela análise descritiva da amostra. Em seguida, relacionamos a avaliação dos *gaps* de competências com as variáveis de caracterização da amostra.

### **4.1 Análise da consistência do banco de dados**

A consistência do banco de dados foi realizada através de tabelas de frequência para variáveis qualitativas e gráficos do tipo box-plot<sup>4</sup> para variáveis quantitativas. Não foram identificadas quaisquer incoerências ou erros de registro.

### **4.2 Análise descritiva da amostra**

A amostra em estudo é composta por 458 executivos, sendo 347 do sexo masculino (75,8%) e 314 com carreira gerencial (68,6%).

A Tabela 4 apresenta as medidas descritivas (média, desvio padrão e DP, mediana, mínimo e máximo) para Idade, Tempo na empresa (em anos), Tempo no cargo (em meses) e

---

grupos foram amostrados. Se a hipótese de mesma distribuição não for rejeitada, então se pode concluir que as amostras possuem mesma média, variância, assimetria etc.

<sup>4</sup> O boxplot (gráfico de caixa) é um gráfico utilizado para avaliar a distribuição empírica dos dados, sendo formado pelo primeiro e terceiro quartil e pela mediana. Através desse gráfico é possível identificar valores discrepantes (outliers) que são geralmente marcados por asterisco (\*).

Eficiência gerencial.

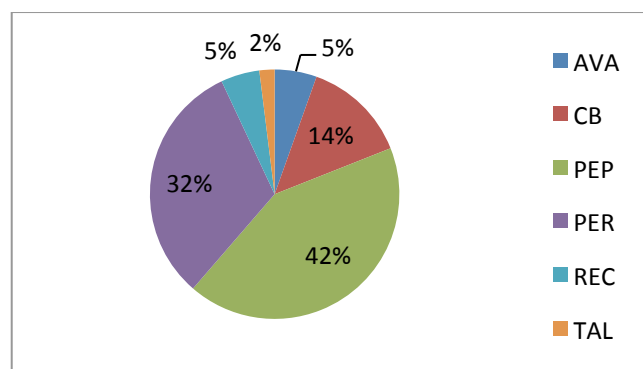
Tabela 4

#### Medidas Descritivas para Variáveis de Caracterização Quantitativas

|                            | Média | DP   | Mínimo | Mediana | Máximo |
|----------------------------|-------|------|--------|---------|--------|
| Tempo na empresa (em anos) | 7,5   | 8,6  | 0,0    | 3,5     | 39,4   |
| Tempo no cargo (em meses)  | 37,0  | 50,0 | 0,0    | 24,0    | 472,0  |
| Idade (em anos)            | 38,2  | 9,9  | 22,0   | 37,0    | 72,0   |
| Eficiência Gerencial       | 1,1   | 0,1  | 0,9    | 1,1     | 1,4    |

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 6 apresenta a distribuição do Sextante, em que percebemos que o Sextante mais frequente na amostra é o PEP (42%) e o menos frequente é o TAL (2%).



**Figura 6.** Distribuição Sextante

Fonte : Dados da Pesquisa

A distribuição dos executivos quanto ao cargo ocupado nas empresas é apresentada na Tabela 5, onde percebemos que mais da metade dos executivos (58,3%) da amostra são gerentes ou coordenadores.

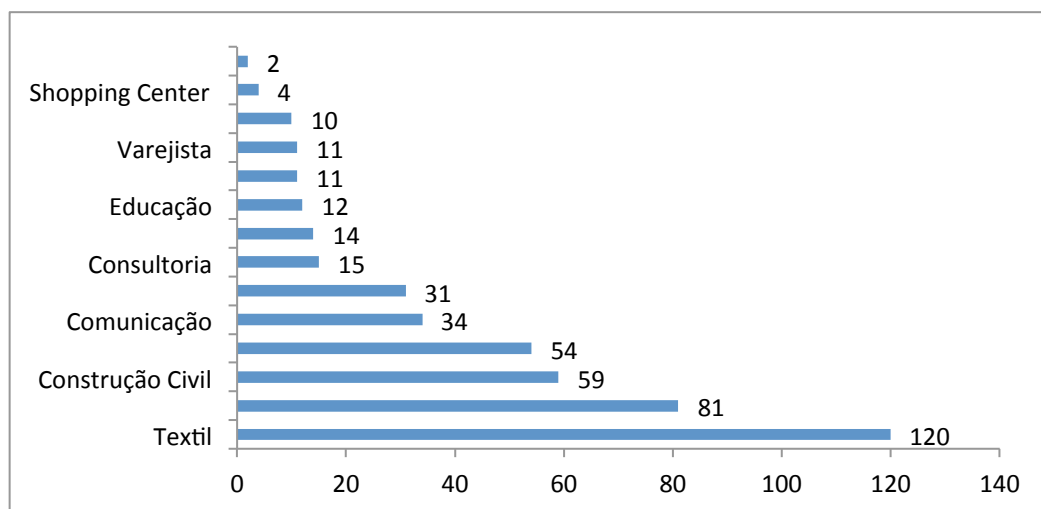
Tabela 5

#### Distribuição de Executivos Quanto ao Carco Ocupado

| Cargo        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------|---------------------|-------------------------|
| Gerente      | 184                 | 40,2%                   |
| Especialista | 96                  | 21,0%                   |
| Diretor      | 53                  | 11,6%                   |
| Coordenador  | 83                  | 18,1%                   |
| C-Level      | 29                  | 6,3%                    |
| Assessor     | 13                  | 2,8%                    |
| Total        | 458                 | 100,0%                  |

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 7 apresenta a distribuição dos executivos quando ao setor da empresa.



**Figura 7.** Distribuição de Executivo Quanto ao Setor

Fonte: Dados da Pesquisa

Ressaltamos que classificamos os setores do banco de dados conforme Tabela 6:

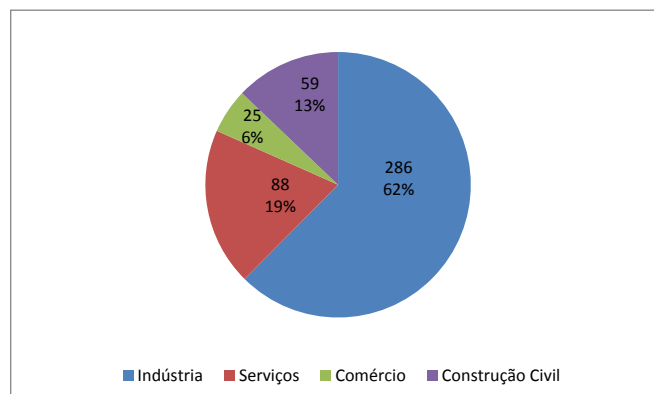
Tabela 6

#### De Para - Setores

| Agrupamento dos Setores | Setores conforme banco de dados                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Indústria               | Têxtil, Alimento, Cimento, mineração                                 |
| Serviços                | Advocacia, comunicação, lotérico, Educação, imobiliário, consultoria |
| Comércio                | Shopping Center, Comércio e Varejo                                   |
| Construção Civil        | Construção Civil                                                     |

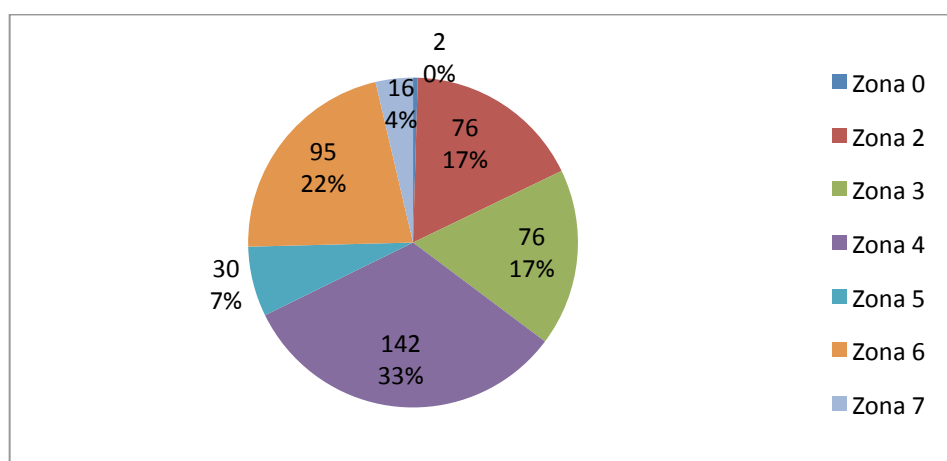
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Com o agrupamento dos setores conforme tabela 6, obtivemos uma nova distribuição dos executivos pelos setores agrupados, demonstrado na figura 8.



**Figura 8.** Distribuição de Frequência por Setor Agrupado  
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 9 apresenta a distribuição dos executivos quando a Zona do Gráfico de Carreira. A descrição de cada “Zona” representada no gráfico pode ser observada na Seção 2.5.



**Figura 9.** Distribuição de Frequência por Zonas do Gráfico de Carreira  
Fonte: Dados da pesquisa

Podemos observar que nesta amostra encontramos 34% dos executivos divididos entre a Zona 2 e a Zona 3, localizadas dentro da zona de carreira ótima, 33% na Zona 4, que são os executivos com desempenho padrão saindo da zona de carreira ótima e 33% distribuídos entre as Zonas 5, 6 e 7 que se encontram fora da zona de carreira ótima.

A Tabela 7 apresenta as medidas descritivas (média, desvio padrão e DP, mediana, mínimo e máximo) para os *gaps* das nove competências avaliadas.

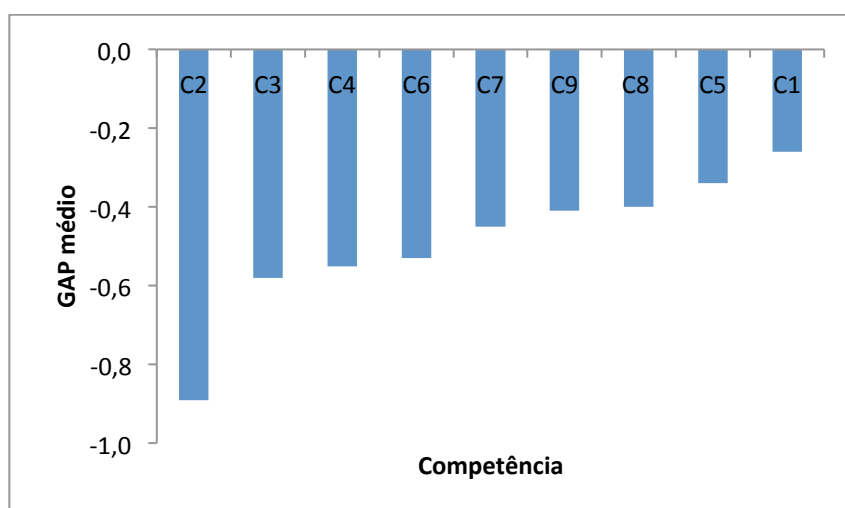
Tabela 7

**Medidas Descritivas dos *Gaps* na Nove Competências**

|                                                        | Média | DP   | Mediana | Mínimo | Máximo |
|--------------------------------------------------------|-------|------|---------|--------|--------|
| C1 - Assegura Resultados e Constrói o Futuro (n=458)   | -0,26 | 0,56 | 0,00    | -2,50  | 1,00   |
| C2 - Inspira, Engaja e Forma Líderes (n=458)           | -0,89 | 0,69 | -1,00   | -3,00  | 1,00   |
| C3- Visão sistêmica e integrada do negócio (n=443)     | -0,58 | 0,58 | -0,50   | -2,50  | 1,00   |
| C4 - Capacidade de Criar, Inovar e Transformar (n=436) | -0,55 | 0,52 | -0,50   | -2,50  | 1,00   |
| C5 - Eficiência em processos (n=186)                   | -0,34 | 0,59 | -0,30   | -2,50  | 1,50   |
| C6 - Trabalho em Equipe (n=167)                        | -0,53 | 0,59 | -0,50   | -2,00  | 0,50   |
| C7 e Flexibilidade (n=166)                             | -0,45 | 0,49 | -0,50   | -2,00  | 1,00   |
| C8 - Relacionamento com Stakeholders (n=144)           | -0,40 | 0,57 | -0,50   | -2,00  | 1,00   |
| C9 - Foco no Cliente (n=137)                           | -0,41 | 0,54 | -0,50   | -2,50  | 0,50   |
| Média geral                                            | -0,49 |      |         |        |        |

Fonte: Dados da Pesquisa

As competências apresentam *gaps* médios negativos, variando de -0,26 a -0,89, indicando que o desempenho dos executivos está, em média, abaixo que o esperado pelas empresas. A C2 é a mais crítica, apresentando o maior *gap* absoluto médio e o maior desvio padrão. A C1 apresenta o menor *gap* absoluto médio. A Figura 10 apresenta os *gaps* médios das competências.

**Figura 10.** Gap Médio das Competências

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 Avaliação da Relação Entre os *Gaps* de Competências e Variáveis de Caracterização

Para avaliar a relação entre os *gaps* das competências e as variáveis Idade, Tempo na Empresa, Tempo no Cargo e Eficiência, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman<sup>5</sup> devido à ausência de distribuição Normal (valor-p<0,05). A Tabela 8 apresenta o coeficiente de correlação de Spearman (e o respectivo valor-p de seu teste de significância) para Idade, Tempo na Empresa, Tempo no Cargo e Eficiência.

Tabela 8

#### Coeficiente de Correlação das Variáveis Quantitativas

| <b>Gap Competências</b>                        | <b>Idade</b>   | <b>Tempo na Empresa</b> | <b>Tempo no Cargo</b> | <b>Eficiência Gerencial</b> |
|------------------------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| C1 - Assegura Resultados e Constrói o Futuro   | 0,144 (0,002)  | 0,075 (0,108)           | 0,079 (0,091)         | 0,339 (0,000)               |
| C2 - Inspira, Engaja e Forma Líderes           | 0,225 (0,000)  | -0,015 (0,742)          | 0,038 (0,423)         | 0,419 (0,000)               |
| C3 - Visão sistêmica e integrada do negócio    | 0,145 (0,002)  | 0,072 (0,129)           | 0,045 (0,349)         | 0,514 (0,000)               |
| C4 - Capacidade de Criar, Inovar e Transformar | 0,015 (0,748)  | -0,106 (0,027)          | -0,049 (0,310)        | 0,597 (0,000)               |
| C5 - Eficiência em processos                   | -0,179 (0,014) | -0,254 (0,000)          | -0,184 (0,012)        | 0,069 (0,347)               |
| C6 - Trabalho em Equipe                        | -0,192 (0,013) | -0,304(0,000)           | -0,274 (0,000)        | 0,232 (0,003)               |
| C7 - Flexibilidade                             | 0,283 (0,000)  | 0,284 (0,000)           | 0,094 (0,227)         | 0,547 (0,000)               |
| C8 - Relacionamento com Stakeholders           | 0,190 (0,022)  | 0,125 (0,136)           | 0,229 (0,006)         | 0,417 (0,000)               |
| C9 - Foco no Cliente                           | -0,099 (0,249) | -0,055 (0,526)          | -0,019 (0,828)        | 0,340 (0,000)               |

Fonte: Dados da pesquisa

Percebemos que a Idade dos executivos está positiva e significativamente

<sup>5</sup> O coeficiente de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis e utiliza, ao invés do valor observado, apenas a ordem das observações. Assim, o coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de outliers, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais. O coeficiente de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Valores positivos (negativos) do coeficiente de correlação indicam que existe relação direta (inversa) entre os *gaps* e as variáveis em questão, ou seja, quanto maior o *gap*, maior (menor) o valor observado das variáveis. Valores-p maiores que 0,05 indicam que não existe correlação significativa.

correlacionada com os *gaps* de Competências C1, C2, C3, C7 e C8, sendo que a correlação mais forte é observada em C7. Tem-se ainda que a Idade está negativa e significativamente correlacionada com C5 e C6. Não há correlação significativa da Idade com C4 e C9 (valor- $p > 0,05$ ).

O Tempo na Empresa está positiva e significativamente correlacionada com o *gap* da Competência C7. Tem-se ainda que o Tempo na Empresa está negativa e significativamente correlacionada com os *gaps* das competências C4, C5 e C6. Não há correlação significativa do Tempo na Empresa com C1, C2, C3, C8 e C9 (valor- $p > 0,05$ ).

O Tempo no Cargo está positiva e significativamente correlacionada com o *gap* da C8. Tem-se ainda que o Tempo no Cargo está negativa e significativamente correlacionado com os *gaps* das competências C5 e C6. Não há correlação significativa do Tempo no Cargo com C1, C2, C3, C4, C7 e C9 (valor- $p > 0,05$ ).

A Eficiência Gerencial está positiva e significativamente correlacionada com todos os *gaps* das Competências, exceto da C5 (valor- $p > 0,05$ ).

A avaliação da relação dos *gaps* das competências com as variáveis Sexo, Tipo de Carreira, Setor, Cargo, Sextante e Zona de Carreira foi realizada através dos testes de comparação de médias ou medianas. Para a comparação entre o feminino e masculino, e entre Carreira Gerencial e Técnica, foi utilizado o teste t de Student, pois o tamanho dos grupos definidos por tais variáveis é grande. Para comparação das categorias das variáveis Setor, Cargo, Sextante e Zona, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, pois os grupos são pequenos e a distribuição dos *gaps* nesses grupos não é normal (valor-p teste Shapiro-Wilk  $< 0,05$ ).

As Tabelas 9 e 10 apresentam a média (e desvio padrão) e o valor-p do Teste t de Student para comparar os *gaps* das competências entre, respectivamente, o sexo masculino e feminino e entre a carreira gerencial e técnica.

Tabela 9

**Comparação de Generos e *Gaps* das Competências**

| Competências |                                           | Sexo         |              | Valor-p |
|--------------|-------------------------------------------|--------------|--------------|---------|
|              |                                           | Masculino    | Feminino     |         |
| C1           | Assegura Resultados e Constrói o Futuro   | -0,25 (0,54) | -0,29 (0,61) | 0,550   |
| C2           | Inspira, Engaja e Forma Líderes           | -0,84 (0,65) | -1,03 (0,76) | 0,024   |
| C3           | Visão sistêmica e integrada do negócio    | -0,55 (0,57) | -0,67 (0,57) | 0,050   |
| C4           | Capacidade de Criar, Inovar e Transformar | -0,54 (0,52) | -0,57 (0,49) | 0,670   |
| C5           | Eficiência em processos                   | -0,36 (0,59) | -0,25 (0,58) | 0,250   |
| C6           | Trabalho em Equipe                        | -0,54 (0,56) | -0,47 (0,67) | 0,510   |
| C7           | Flexibilidade                             | -0,45 (0,49) | -0,41 (0,44) | 0,590   |
| C8           | Relacionamento com Stakeholders           | -0,41 (0,55) | -0,33 (0,64) | 0,530   |
| C9           | Foco no Cliente                           | -0,43 (0,55) | -0,32 (0,45) | 0,240   |

Fonte: Dados da pesquisa

Existe diferença significativa entre o sexo feminino e masculino apenas nos *gaps* de C2 e C3.

Executivos do sexo masculino apresentam *gap* médio significativamente menor que executivos do sexo feminino apenas em C2 e C3.

Tabela 10

**Comparação Tipo de Carreira e *Gaps* das Competências**

| Competências |                                           | Tipo Carreira |              | Valor-p |
|--------------|-------------------------------------------|---------------|--------------|---------|
|              |                                           | Gerencial     | Técnico      |         |
| C1           | Assegura Resultados e Constrói o Futuro   | -0,19 (0,59)  | -0,40 (0,46) | 0,000   |
| C2           | Inspira, Engaja e Forma Líderes           | -0,80 (0,76)  | -1,09 (0,43) | 0,000   |
| C3           | Visão sistêmica e integrada do negócio    | -0,45 (0,57)  | -0,84 (0,47) | 0,000   |
| C4           | Capacidade de Criar, Inovar e Transformar | -0,41 (0,51)  | -0,82 (0,42) | 0,000   |
| C5           | Eficiência em processos                   | -0,32 (0,62)  | -0,39 (0,48) | 0,420   |
| C6           | Trabalho em Equipe                        | -0,43 (0,58)  | -0,75 (0,55) | 0,000   |
| C7           | Flexibilidade                             | -0,28 (0,45)  | -0,61 (0,45) | 0,000   |
| C8           | Relacionamento com Stakeholders           | -0,31 (0,61)  | -0,58 (0,39) | 0,000   |
| C9           | Foco no Cliente                           | -0,34 (0,55)  | -0,63 (0,37) | 0,002   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os *gaps* médios de executivos com carreira gerencial em todas as competências, exceto de C5, são diferentes dos *gaps* médios dos executivos com carreira técnica.

A Tabela 11 apresenta média (DP) dos *gaps* das competências dos diferentes setores comparadas através do teste de Kruskal-Wallis. Há evidências de que existe alguma diferença

entre os setores nos *gaps* de C1, C2, C3, C4, C7 e C8. O resultado dos testes de comparações múltiplas para identificar os pares de médias que são diferentes é apresentado no quadro a seguir.

Tabela 11

**Comparação dos Setores Agrupados e os *Gaps* de Competências**

|    | Setor        |                  |              |              | Valor-p |
|----|--------------|------------------|--------------|--------------|---------|
|    | Comércio     | Construção Civil | Indústria    | Serviços     |         |
| C1 | -0,38 (0,52) | -0,40 (0,45)     | -0,07 (0,39) | -0,75 (0,76) | 0,000   |
| C2 | -1,70 (1,16) | -0,92 (0,45)     | -0,72 (0,60) | -1,18 (0,60) | 0,000   |
| C3 | -0,68 (0,46) | -0,61 (0,46)     | -0,43 (0,53) | -1,04 (0,55) | 0,000   |
| C4 | -0,68 (0,54) | -0,62 (0,52)     | -0,47 (0,49) | -0,74 (0,55) | 0,008   |
| C5 | -0,41 (0,56) | -                | -0,22 (0,46) | -0,56 (79)   | 0,054   |
| C6 | -0,60 (0,46) | -                | -0,44 (0,49) | -0,73 (0,80) | 0,392   |
| C7 | -            | -0,81 (0,38)     | -0,29 (0,41) | -0,95 (0,57) | 0,000   |
| C8 | -0,65 (0,53) | -0,44 (0,48)     | -0,21 (0,47) | -0,64 (0,87) | 0,010   |
| C9 | -0,29 (0,46) | -                | -0,35 (0,44) | -0,66 (0,72) | 0,473   |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12

**Análise das diferenças Significativas por Pares de Médias - Setor**

| GAP | Pares de médias com diferenças significativas                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| C1  | Comércio e Indústria, Construção Civil e Indústria, Indústria e Serviços. |
| C2  | Comércio e Indústria, Construção Civil e Indústria, Indústria e Serviços. |
| C3  | Construção Civil e Indústria, Indústria e Serviços.                       |
| C4  | Indústria e Serviços.                                                     |
| C7  | Construção Civil e Indústria, Indústria e Serviços.                       |
| C8  | Construção Civil e Indústria                                              |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 13 apresenta média (DP) dos *gaps* das competências dos diferentes cargos comparadas através do teste de Kruskal-Wallis. Há evidências de que existe alguma diferença entre os cargos nos *gaps* de todas as competências. O resultado dos testes de comparações múltiplas para identificar os pares de médias que são diferentes é apresentado no quadro a seguir.

Tabela 13

**Comparação da média (DP) dos *Gaps* das Competências dos Diferentes Cargos (Teste de Kruskal-Wallis)**

| Compe-<br>tências | C-Level      | Diretor      | Gerente      | Assessor     | Coordenador  | Especialista | Valor-p |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| C1                | -0,98 (0,73) | -0,86 (0,60) | 0,02 (0,39)  | -0,38 (0,30) | -0,14 (0,36) | -0,34 (0,45) | 0       |
| C2                | -1,34 (0,65) | -1,25 (0,45) | -0,58 (0,66) | -1,17 (0,80) | -0,78 (0,52) | -1,20 (0,65) | 0       |
| C3                | -0,92 (0,72) | -0,95 (0,65) | -0,26 (0,48) | -0,78 (0,60) | -0,66 (0,44) | -0,79 (0,44) | 0       |
| C4                | -1,09 (0,51) | -0,71 (0,62) | -0,35 (0,50) | -0,77 (0,53) | -0,59 (0,45) | -0,71 (0,38) | 0       |
| C5                | -0,86 (0,63) | -0,86 (0,49) | -0,09 (0,41) | -1,00 (0,50) | -0,16 (0,46) | -0,20 (0,62) | 0,000*  |
| C6                | -1,02 (0,54) | -1,15 (0,73) | -0,24 (0,38) | -0,60 (0,74) | -0,47 (0,44) | -0,45 (0,58) | 0       |
| C7                | *            | -1,25 (0,65) | -0,25 (0,49) | -0,64 (0,56) | -0,30 (0,32) | -0,61 (0,41) | 0       |
| C8                | -1,50 (0,71) | -0,50 (0,50) | -0,24 (0,53) | -0,50 (0,50) | -0,37 (0,48) | -0,43 (0,47) | 0,003*  |
| C9                | -0,89 (0,68) | -0,47 (0,52) | -0,17 (0,42) | -0,67 (0,58) | -0,35 (0,42) | -0,56 (0,56) | 0,000*  |

Nota. (\*) Cargo Assessor não foi incluído no teste por apresentar tamanho pequeno de amostra

C1 - Assegura Resultados e Constrói o Futuro

C2 - Inspira, Engaja e Forma Líderes

C3 - Visão sistêmica e integrada do negócio

C4 - Capacidade de Criar, Inovar e Transformar

C5 - Eficiência em processos

C6 - Trabalho em Equipe

C7 - Flexibilidade

C8 - Relacionamento com Stakeholders

C9 - Foco no Cliente

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14

### Análise das diferenças Significativas por Pares de Média - Cargos

| GAP | Pares de médias com diferenças significativas                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1  | C-Level e Coordenador, C-Level e Gerente, C-Level e Especialista, Coordenador e Diretor, Diretor e Especialista, Especialista e Gerente.                                            |
| C2  | C-Level e Coordenador, Diretor e Especialista, Especialista e Gerente.                                                                                                              |
| C3  | Assessor e Gerente, C-Level e Coordenador, C-Level e Gerente, Coordenador e Diretor, Coordenador e Especialista, Diretor e Especialista, Diretor e Gerente, Especialista e Gerente. |
| C4  | C-Level e Gerente, Coordenador e Gerente, Diretor e Gerente, Especialista e Gerente.                                                                                                |
| C5  | C-Level e Coordenador, C-Level e Especialista, C-Level e Gerente, Coordenador e Diretor, Diretor e Especialista, Diretor e Gerente.                                                 |
| C6  | C-Level e Especialista, C-Level e Gerente, Diretor e Especialista, Diretor e Gerente.                                                                                               |
| C7  | Coordenador e Diretor, Coordenador e Especialista, Diretor e Gerente, Especialista e Gerente.                                                                                       |
| C8  | C-Level e Coordenador, C-Level e Gerente.                                                                                                                                           |
| C9  | Coordenador e Especialista.                                                                                                                                                         |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15 apresenta mediana (e DP) dos *gaps* das competências dos diferentes sextantes comparadas através do teste de Kruskal-Wallis. Há evidências de que existe alguma diferença entre os sextantes nos *gaps* de todas as competências. Esse resultado já era esperado, tendo em vista que a definição do sextante é feito com base nas competências.

Tabela 15

**Comparação Mediana (e DP) dos *Gaps* das Competências dos Posicionamentos da Matriz Sextante (Teste Kuskall-Wallis)**

|                    | Sextante     |              |              |              |              |              | Valor-p       |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                    | AVA          | CB           | PEP          | PER          | REC          | TAL          |               |
| C1                 | -1,00 (0,52) | -0,50 (0,44) | 0,00 (0,53)  | 0,00 (0,49)  | -0,50 (0,71) | -0,50 (0,25) | <b>0,000</b>  |
| C2                 | -1,50 (0,64) | -1,00 (0,33) | -0,65 (0,77) | -0,75 (0,52) | -1,00 (0,90) | -1,00 (0,76) | <b>0,000</b>  |
| C3                 | -1,00 (0,44) | -1,00 (0,38) | -0,50 (0,53) | -0,50 (0,54) | -0,50 (0,74) | -1,00 (0,36) | <b>0,000</b>  |
| C4                 | -1,50 (0,40) | -1,00 (0,30) | -0,50 (0,46) | -0,50 (0,46) | -0,50 (0,61) | -0,50 (0,35) | <b>0,000</b>  |
| C5                 | -0,80 (0,55) | -0,75 (0,74) | 0,00 (0,58)  | -0,40 (0,46) | -0,50 (0,42) | **           | <b>0,000</b>  |
| C6                 | -1,00 (0,55) | -0,50 (0,66) | -0,10 (0,53) | -0,50 (0,54) | -1,00 (0,58) | **           | <b>0,000</b>  |
| C7                 | -1,00 (0,48) | -0,50 (0,38) | 0,00 (0,37)  | -0,50 (0,42) | 0,25 (0,70)  | -1,00 (0,39) | <b>0,000*</b> |
| C8                 | -0,50 (0,27) | -1,00 (0,43) | -0,00 (0,62) | -0,50 (0,44) | -0,50 (0,93) | -0,50 (0,30) | <b>0,000</b>  |
| C9                 | -0,75 (0,37) | -0,50 (0,60) | 0,00 (0,50)  | -0,50 (0,51) | -0,50 (0,31) | -0,50 (0,51) | <b>0,000</b>  |
| <b>Média Geral</b> |              | <b>-1,01</b> | <b>-0,75</b> | <b>-0,19</b> | <b>-0,46</b> | <b>-0,53</b> | <b>-0,71</b>  |

**Nota.** \* Amostra “REC” não foi considerada para o teste, pois n=4.

Fonte: Dados da pesquisa

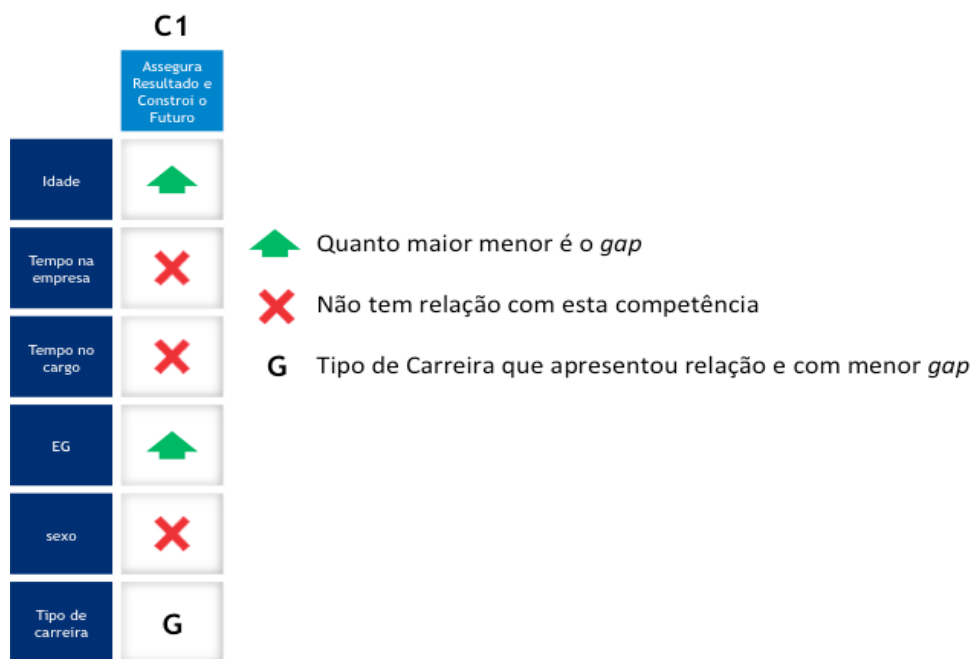
## 5. CONCLUSÕES

As análises descritivas do Capítulo 4 nos proporcionam uma leitura interessante sobre a relação das competências com as variáveis de caracterização que atendem ao objetivo geral desta dissertação de mestrado profissional: subsidiar estratégias de gestão de pessoas em organizações, a partir da transformação de dados isolados sobre *gaps* de competências de executivos em informação estruturada. De forma a tornar estas análises práticas e de fácil entendimento para uso da Consultoria C, realizamos uma interpretação que viabiliza a utilização deste resultado como ferramenta de gestão de pessoas de acordo com a estratégia e o desenho de competências estipulados pela organização.

Os dados obtidos nesta análise nos levam à associação entre competências e determinadas características da amostra. Esses achados – que merecem o cuidado de serem tratados como hipóteses – fornecem subsídios para a gestão de recursos humanos e, também, para sua checagem em pesquisas futuras.

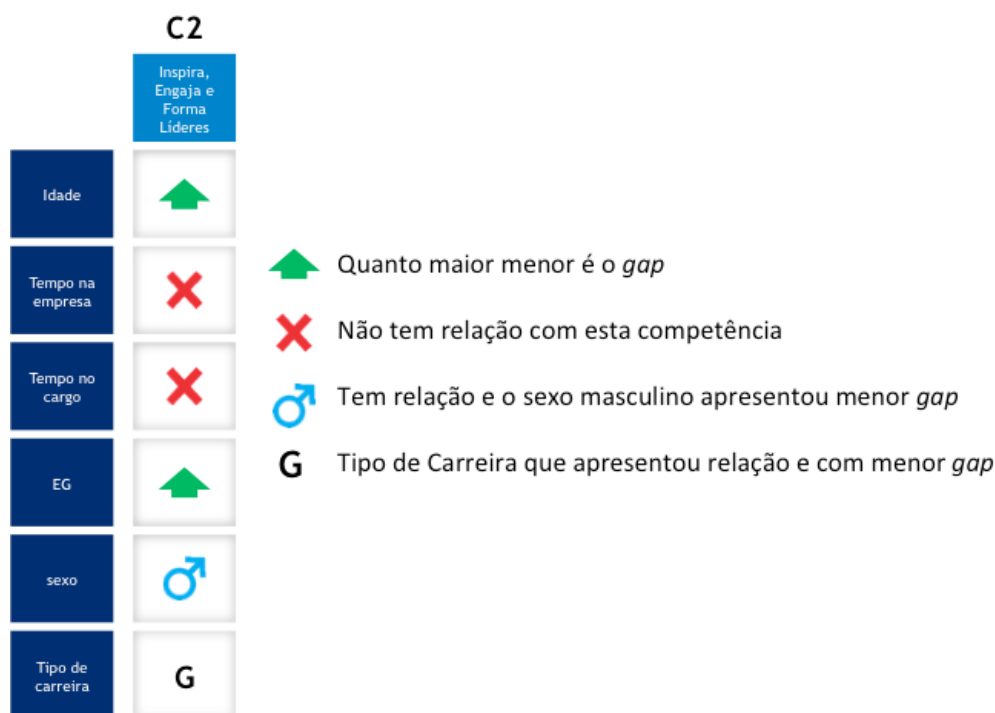
A competência “Assegura Resultados e Constrói Futuro”, C1, está associada à nova postura gerencial que, de acordo com Brandão, 2009; Godoy; D’Amélio, 2012; Brandão et al., 2012a, requer profissionais capazes de assimilar a missão da organização, deter conhecimentos variados e integrados com o processo produtivo, demonstrar autonomia e poder para tomar decisões e, acima de tudo, gerar resultados econômicos satisfatórios de modo a assegurar o retorno aos acionistas e a sustentabilidade empresarial. De acordo com o resultado desta pesquisa, a idade é uma característica que apresenta relação com esta competência: quanto maior a idade do executivo, menor se observa o *gap*. Esses dados permitem inferir que a Consultoria C, quando precisar recomendar a escolha de um executivo que assegure resultados e construa o futuro deve procurar por um profissional mais maduro, não tão jovem. Quando maior a idade, menor é o *gap* em relação a essa competência.

As variáveis “Tempo na empresa”, “Tempo no cargo” e “Sexo” não possuem relação com C1. A variável “Tipo de Carreira” dá destaque nesta competência para o tipo “Gerencial”, apresentando o menor *gap*, conforme apresentado na figura 11. Isto significa que a Consultoria C poderá ampliar seu leque de recomendações de profissionais, considerando qualquer dos dois gêneros, além dos profissionais que estão na empresa ou num determinado cargo há muito ou pouco tempo, valorizando, assim, os profissionais de casa, caso seja esta a estratégia da organização ou buscar no mercado, já que C1 não tem interferência destas variáveis. No entanto, deverá recomendar profissionais que desejem a carreira gerencial em detrimento da carreira técnica.



**Figura 11.** Relação das Variáveis com C1  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

A competência “Inspira, Engaja e Forma Líderes”, C2, refere-se à capacidade de liderar pessoas e, de acordo com Kouzes e Posner (2008), existem inúmeras experiências de como líderes mobilizam outras pessoas para realizarem coisas extraordinárias em praticamente qualquer área profissional. Ao analisar estas experiências podemos encontrar cinco práticas que levam a casos de sucesso, que são: traçar o caminho; inspirar uma visão compartilhada; desafiar o processo; capacitar os outros a agir; encorajar o ânimo. Seguindo o mesmo ponto de vista, Robbins (1999, 2005) menciona a capacidade que o líder tem de influenciar um grupo em direção à realização de metas (Fernandes, 2014). Podemos verificar nos resultados desta pesquisa que a idade também tem relação com C2 e quanto maior a idade menor se apresenta o *gap*. O tempo na empresa e o tempo no cargo não possuem relação com C2. Quanto ao gênero, há correlação e o sexo masculino apresentou menor *gap*. O tipo de carreira que melhor se destaca em C2 é o gerencial, conforme apresentado na figura 12:



**Figura 12.** Relação das Variáveis com C2  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Estas informações revelam que a busca por um executivo com competência de engajar, inspirar e formar líderes deve considerar pessoas com maturidade. O fato de essa competência apresentar estatisticamente que pessoas do sexo masculino apontaram menor *gap* nesta amostra, sugere assunto interessante para pesquisas futuras, visto contrariar movimento das mulheres em busca da igualdade de gênero (Monteiro *et al*, 2015; Monteiro & Domingos, 2013; Monteiro & Ferreira, 2013; Monteiro, 2012, 2005; Oakley, 1972).

Estes dados permitem inferir que a Consultoria C, quando precisar recomendar a escolha de um executivo que lidere e forme pessoas, deve procurar por um profissional mais maduro, pois quanto maior a idade, menor é o *gap* em relação a essa competência, além de profissionais que seguem a carreira gerencial. O tempo na empresa e no cargo não interferem na competência de engajar, inspirar e formar líderes (C2).

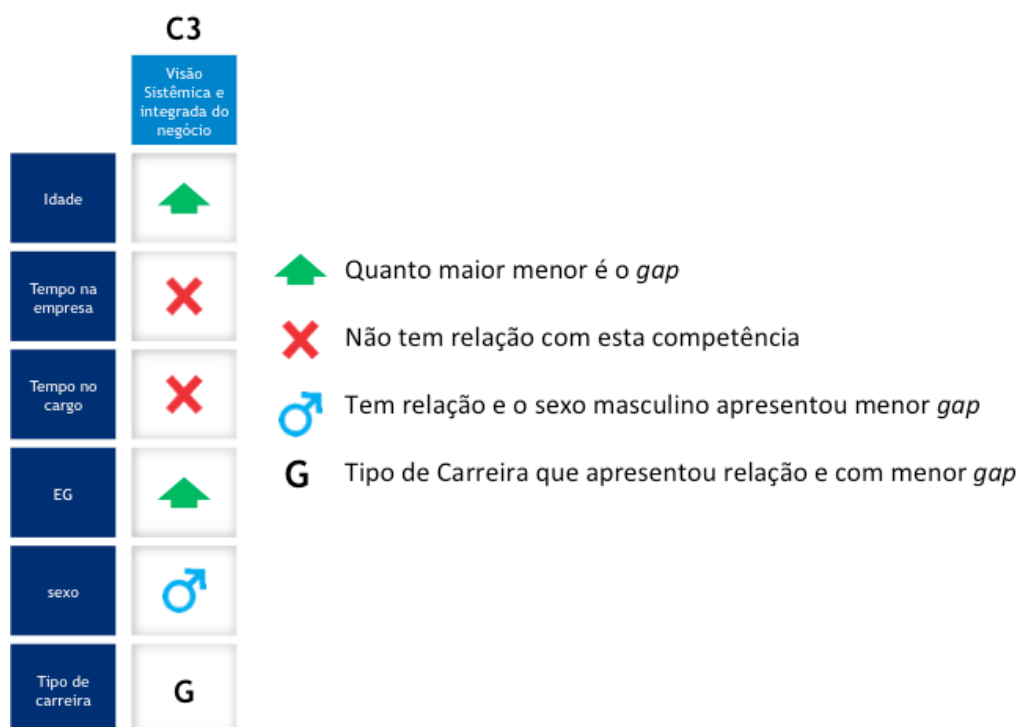
Importante ressaltar que a totalidade dos executivos do banco de dados foram avaliados nas competências C1 e C2. Isto quer dizer que todas as empresas a quem a Consultoria C prestou serviços de Diagnóstico Executivo (DE), consideram fundamentais

estas competências em suas organizações.

A competência “Visão Sistêmica e Integrada do Negócio”, C3, é a terceira competência mais requerida pelas organizações, com 96% das empresas que participam do banco de dados. Este fato, corrobora com a ideia de que os profissionais estão sendo cada vez mais exigidos pelas organizações a fazerem leitura de contexto, compreendendo suas complexidades e imprevisibilidades, adquirindo, assim, visão ampliada do todo e contribuindo para a solução de problemas (Perrenoud, et al., 2002).

Fleury & Fleury (2001) têm observado em seus trabalhos de consultoria novas técnicas e ferramentas em processos de recrutamento e seleção com o objetivo de identificar pessoas com potencial de pensamento estratégico. No entanto, para isto, é importante a percepção pelo executivo das interrelações, da interação e da interdependência entre as áreas funcionais da organização e esta com o mercado (Wittmann, 2013). Podemos verificar nos resultados desta pesquisa que a idade mais uma vez tem relação com C3 e quanto maior a idade, menor se apresenta o *gap*. O tempo na empresa e o tempo no cargo não possuem relação com C3. Já o gênero apresenta correlação e observamos que o sexo masculino apresenta menor *gap*. O tipo de carreira que melhor se destaca em C3 é o gerencial, conforme apresentado na figura 13.

Estas informações nos permitem inferir que a hipótese de que a visão sistêmica e integrada do negócio é uma competência que deve ser buscada em pessoas com maturidade e tipo de carreira gerencial, valorizando mais uma vez a experiência do gestor. Também aqui, há justificativa teórica para uma pesquisa de gênero, já que a pesquisa indica relação com o sexo e que o menor *gap* apresentado é do sexo masculino.



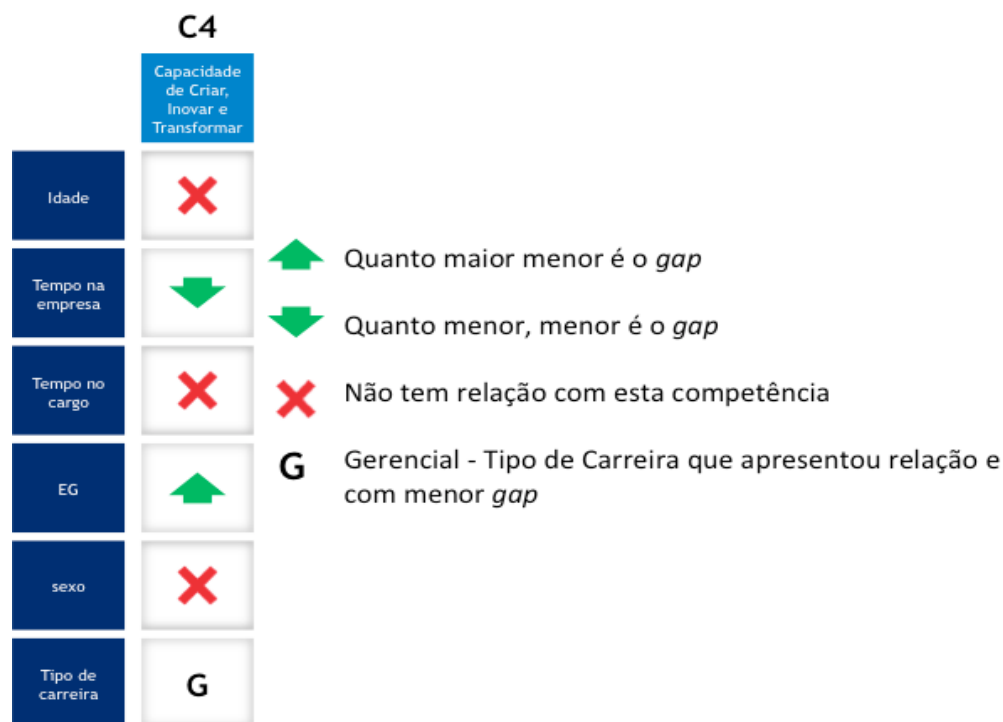
**Figura 13.** Relação das Variáveis com C3  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Em uma situação hipotética, em que a Consultoria C fosse contratada para realizar o processo de *Executive Search*, para uma posição de CEO de uma empresa familiar. Considerando, também, que o desenho das competências requeridas pela organização incluísse as três competências mencionadas anteriormente, isto é, C1, C2, C3 e diante das informações obtidas pela pesquisa, teríamos que a Consultoria C deveria adotar uma estratégia de buscar no mercado uma pessoa mais madura, com rica experiência em carreira gerencial e com histórico profissional na indústria, pois podemos observar nos resultados que o setor “Indústria” foi o que apresentou menor *gap* em todas as competências analisadas, caracterizando, assim, maior preparo destes profissionais.

Desta forma, antecipamos a análise da relação dos setores das demais competências, indicando que o setor da indústria apresentou o menor *gap* nas competências em C1, C2, C3, C4, C7 e C8. As competências C5, C6 e C9 não apresentaram relação significativa com a variável “setor” como veremos nas análises destas competências.

Avançando para a próxima competência, a saber, “Capacidade de Criar, Inovar e Transformar”, C4, constatamos que foi requerida por 95% das empresas analisadas neste estudo, demonstrando a importância que esta competência vem recebendo do mercado. Para uma empresa ser competitiva, é necessário buscar ativa e continuamente “a criação de novas fontes internas de vantagens em torno de suas competências essenciais” (Kotler, 1997, p. 318), em que a criatividade, tanto para encontrar caminhos de percepção da realidade, como para gerar inovações origina-se num sistema em constante amadurecimento e transformação (Wittmann, 2013). Através de uma extensa revisão bibliográfica em autores da abordagem anglo-saxônica e francesa, Sant’Anna (2002) identificou 15 (quinze) competências profissionais centrais, das quais seis podem ser compreendidas como desdobramento de C4, sendo elas, (1) domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo ou função; (2) capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias; (3) criatividade; (4) capacidade de inovação; (5) capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; (6) capacidade de lidar com incertezas e dúvidas.

Os resultados demonstraram que C4 não tem relação com a idade, gênero e o tempo no cargo. Isto é, estas variáveis não interferem na capacidade de criar e inovar do executivo. No entanto, a pesquisa indica que há relação com tempo na empresa e que quanto menor este tempo, menor é o *gap*. Esta informação nos leva a pensar que o indivíduo que permanece por muito tempo em uma determinada organização incorpora suas atividades e sua forma de trabalhar, perdendo, assim, seu poder de crítica e de pensar “fora da caixa”, diminuindo sua criatividade e capacidade de inovar. Estas informações podem ser valiosas para a Consultoria C e seus clientes, no momento de avaliar o melhor perfil de profissional para uma posição que seja responsável por um processo de inovação e/ou transformação de um produto, unidade de negócio ou da organização como um todo. O tipo de carreira que melhor se destaca em C4 é o gerencial, conforme podemos observar na figura 14:



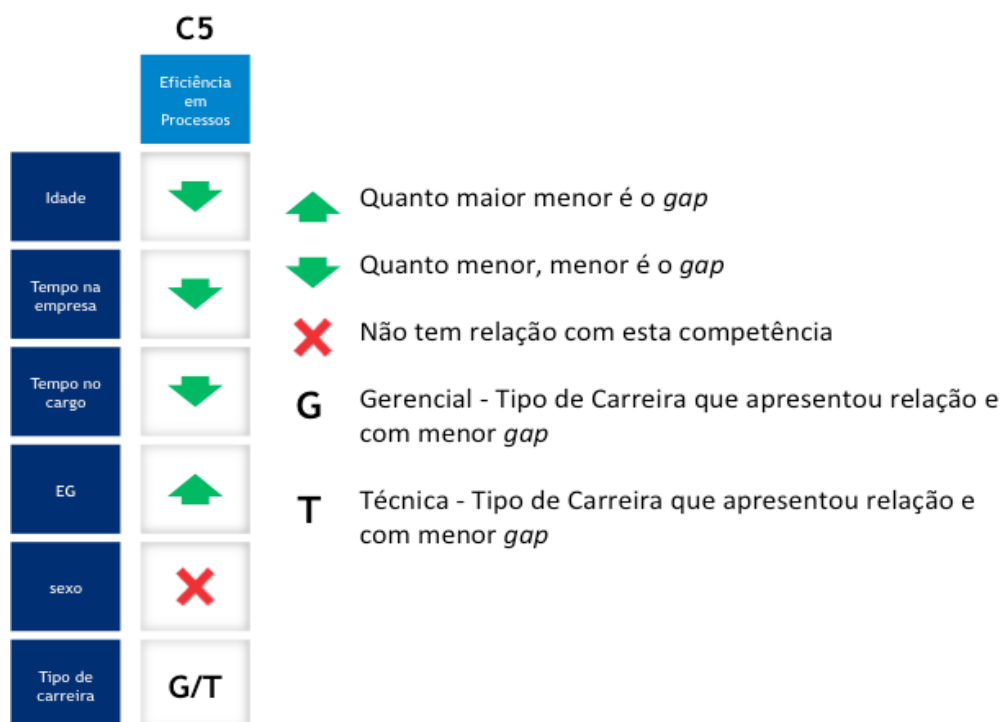
**Figura 14.** Relação das Variáveis com C4  
**Fonte:** Elaborado pela autora da dissertação

A próxima competência é a “Eficiência em Processo”, C5, mapeada como a quinta competência mais demandada pelas organizações, com 40% das empresas analisadas nesta pesquisa. Esta competência difere, dependendo do contexto das diferentes organizações, com necessidades de processos e de perfis distintos. Existem empresas que atuam em ambientes incertos e turbulentos e que, assim, necessitam de maior grau de diferenciação e seus processos são mais dinâmicos e complexos. Entretanto, existem também as empresas que competem em ambientes menos agressivos e mais estáveis que permitem uma maior ênfase na utilização de processos mecanicistas e burocráticos (Wittmann, 2013; Morgan, 1996).

Brandão (2009), ao conceber as competências que mais contribuem para a geração de resultados, argumenta que entre elas encontra-se a capacidade de gerir processos. As competências de gestão de processos agregam indicadores pertinentes à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho (Santos & Honório, 2014).

A competência “Eficiência em Processo”, C5, apresenta relação com a idade, sendo que quanto menor a idade, menor é o *gap*. Assim, quando uma empresa necessitar de um profissional forte nesta competência, os jovens apresentam maior habilidade em proporcionar agilidade e eficiência em processos. C5 tem também correlação com tempo na empresa e tempo no cargo: quanto menor o tempo tanto na empresa quanto no cargo, também menor é o *gap*. Podemos entender que com o passar do tempo na empresa e no cargo, o profissional passa a ser menos exigente com a eficiência dos processos e a incorporar no seu dia a dia a forma como a empresa produz seus processos, habituando-se a eles e a não mais observar suas ineficiências. O sexo não tem relação com esta competência, sendo indiferente para esta competência ser do sexo masculino ou feminino.

Os dois tipos de carreira analisados, gerencial e técnica, são favoráveis a eficiência em processo. Vale ressaltar a diferença em relação às demais competências apresentadas, até o momento, que destacam a carreira gerencial com menor *gap*. Em C5, não faz diferença o tipo de carreira que o profissional escolhe, pois ambas mostraram poder favorecer a atuação nesta competência. Segue figura 15:

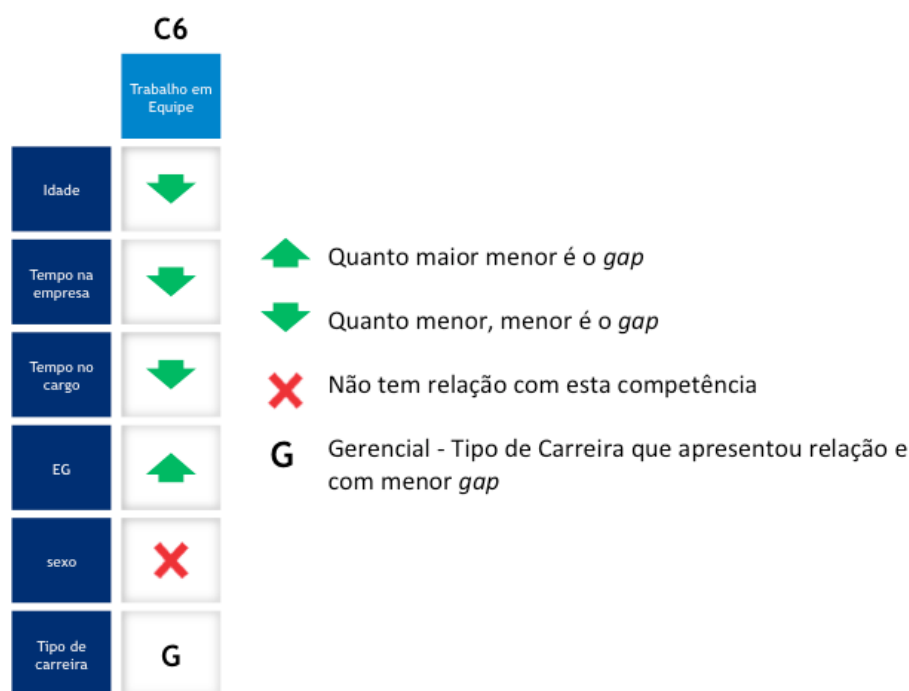


**Figura 15.** Relação das Variáveis com C5  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

A competência “Trabalho em equipe”, C6, é a quinta mais demandada pelas organizações, nesta pesquisa. Também, C6 é uma das 15 competências centrais indicadas por Sant’Anna (2002). Oakland e Oakland (1998) em um estudo visando explorar as ligações entre o gerenciamento de pessoas, a satisfação do cliente e o desempenho dos negócios, fazem uma revisão da literatura e chegam à conclusão de que as melhores práticas de RH, quando bem implementadas, levam efetivamente a maior satisfação dos funcionários, sendo aquelas: boa comunicação, trabalho em equipe, incentivo à participação, poder de decisão e treinamento e desenvolvimento. Ainda, segundo Oakland e Oakland (1998), as organizações que priorizam e incentivam o trabalho em equipe costumam obter resultados superiores, além de valorizar e respeitar as pessoas que trabalham na empresa. (Nannetti et al 2015).

Observamos então, que C6 tem relação com a idade, ou seja quanto menor a idade, menor é o *gap*, indicando que pessoas com o passar do tempo tendem a ter maior dificuldade em trabalhar em equipe. A competência “trabalho em equipe” apresenta, também, relação

com tempo na empresa e tempo no cargo e indica que, quanto menor o tempo, tanto na empresa quanto no cargo, menor é o *gap*. Isto é, quanto mais tempo uma pessoa permanece no cargo ou na empresa, menor é sua disposição para compartilhar seus conhecimentos e atividades do trabalho. O sexo não tem relação com C6 e o tipo de carreira que melhor se destaca é o gerencial, conforme demonstrado a seguir na figura 16:



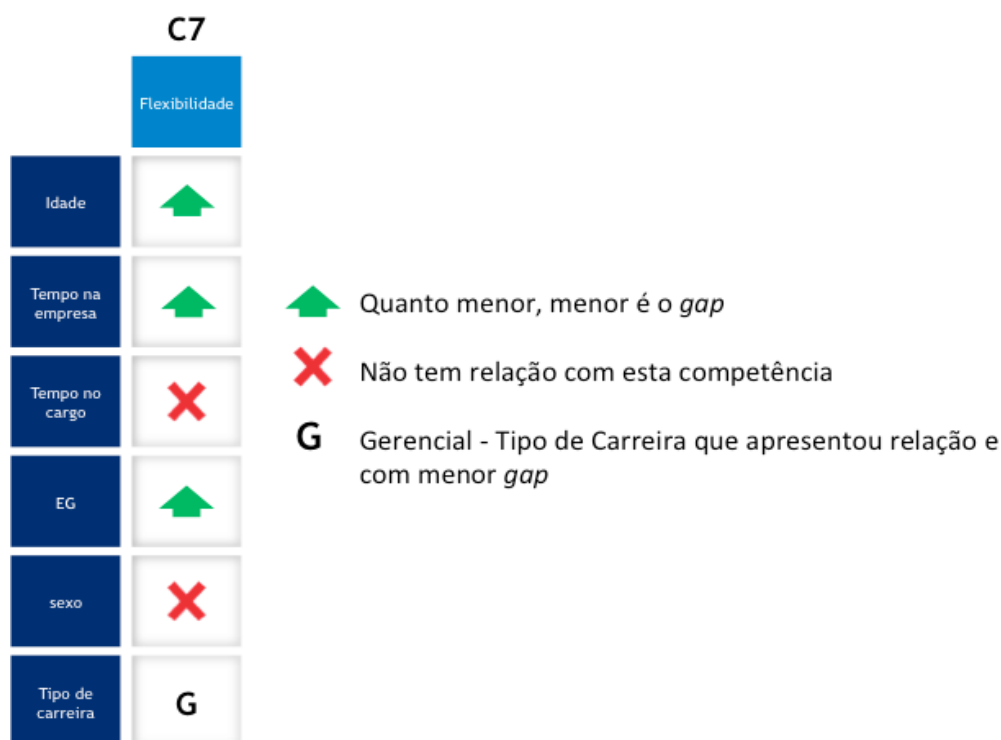
**Figura 16.** Relação das Variáveis com C6  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

A partir desses achados, caso a Consultoria C necessite indicar um profissional para uma posição que demande trabalho em equipe, deverá considerar um indivíduo mais jovem, com pouco tempo na empresa e que busque a construção de uma carreira gerencial para sua vida profissional.

A competência “Flexibilidade”, C7, é a sétima competência mais demandada pelos clientes da Consultoria C. Na literatura, vimos que a necessidade pela competência flexibilidade surgiu com o aumento da exigência do cliente em relação ao atendimento, não somente às especificações do produto, mas também adaptações da empresa fabricante ao seu cronograma (Silva & Moori, 2015). Para Chase *et al* (2006) e Paiva (2009), a empresa

flexível possui uma ampla variedade de produtos, combinações e volumes de produção, sendo assim, é possível relacionar a flexibilidade à dimensão responsiva das prioridades competitivas. Minzberg (2004) menciona que as definições estratégicas precisam ter ênfase contingencial permitindo a flexibilidade para criar soluções em ambientes dinâmicos e a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente. É certo que, para que a empresa atinja a flexibilidade, ela deve possuir recursos (humanos e processos) que apoiem esta estratégia (Silva & Moori, 2015).

As análises estatísticas apresentaram relação de C7 (Flexibilidade) com a idade. Observamos que, quanto maior a idade, menor é o *gap*. O tempo na empresa, também, apresenta relação, sinalizando que, quanto maior o tempo do executivo na empresa, menor é o *gap*. Sexo e tempo no cargo não apresentaram relação e o tipo de carreira que melhor se destaca é o gerencial, conforme verificamos na figura 17. Podemos, então, inferir que para uma organização que necessite fortalecer sua flexibilidade é necessário compor seu quadro de colaboradores com pessoas mais maduras e que permaneçam mais tempo na empresa, devendo a organização buscar estratégias para reduzir o *turnover* e promover a permanência de seus colaboradores por mais tempo na organização. De fato, observamos em nossa experiência profissional que o conhecimento da empresa pelo executivo, advindo com o tempo de casa e a idade mais avançada, lhe conferem maior flexibilidade.



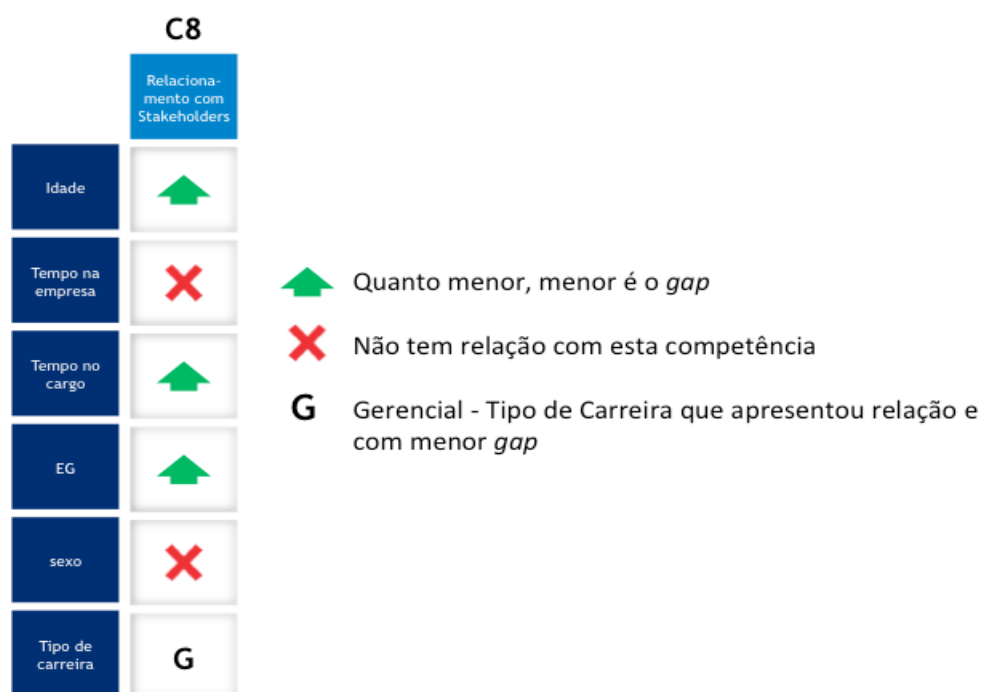
**Figura 17.** Relação das Variáveis com C7  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

A próxima competência é a “Relação com os *Stakeholders*”, C8. Após a nova onda da gestão pública, em que os governos de todo o mundo decidiram permitir que o setor privado ajudasse o setor público a prestar serviços públicos, *stakeholder* tornou-se uma palavra regular no vocabulário acadêmico e executivo, devido à necessidade de mapear os atores com poder de interferência nos negócios das organizações e a necessidade de se relacionar com eles (Gomes & Gomes, 2009, Gomes, Liddle & Gomes, 2010b). A *stakeholder theory* vem ganhando mais legitimidade e espaço por ajudar executivos de todos os tipos de organizações a entenderem o ambiente em que eles operam. (Reed, 2008, Rhodes *et al.*, 2012; Gomes & Gomes, 2015).

Godoy e D’Amélio (2012), investigando competências de gestores brasileiros, identificaram que relacionamento ético e valorativo com *stakeholders* está entre as principais competências e as mais requeridas.

As análises estatísticas apresentaram que C8 tem relação com a idade, apontando que

quanto maior a idade menor é o *gap*. Tempo no cargo, também, tem relação com C8, sendo que quanto maior o tempo no cargo, menor é o *gap*. Podemos entender que para se fazer um bom relacionamento com as partes interessadas, as organizações devem evitar a rotatividade nesta função, buscando que o profissional permaneça por mais tempo com esta responsabilidade e estabeleça relações de confiança e de longo prazo com estes atores. A construção de relacionamentos se faz com o tempo. As variáveis “tempo na empresa” e “gênero” não apresentaram relação com C8 e o tipo de carreira que melhor se destaca é o gerencial, conforme verificamos na figura 18:



**Figura 18.** Relação das Variáveis com C8  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

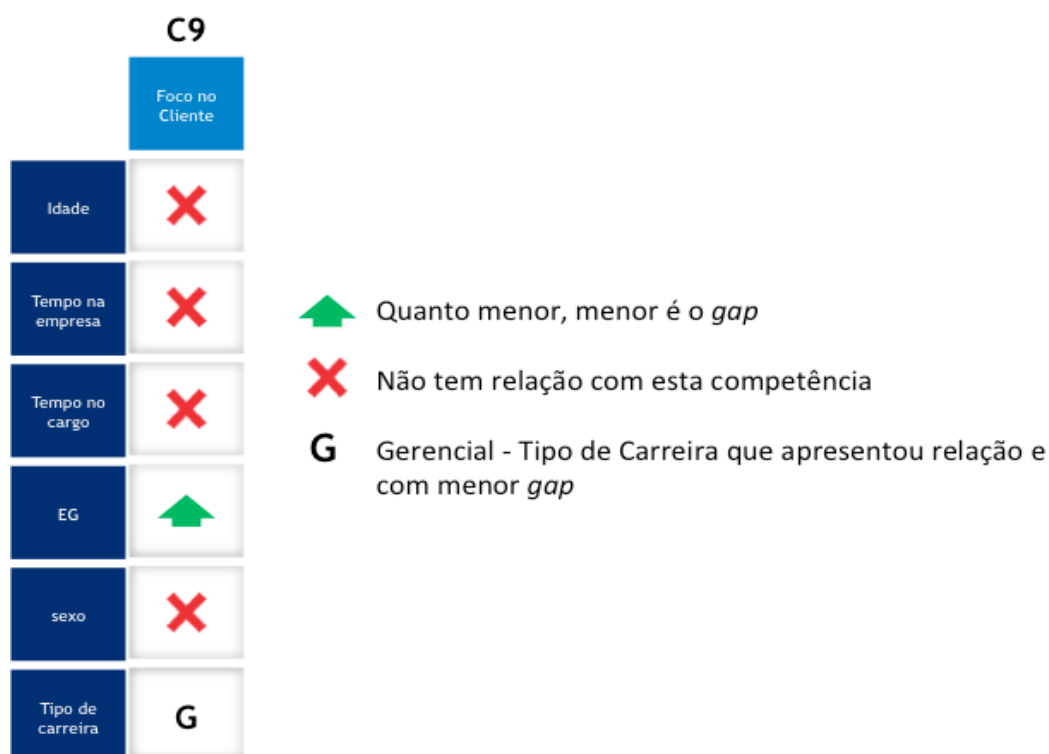
A última competência a ser analisada é “Foco no cliente”, C9. A literatura especializada em *marketing* tem alertado, desde 1960, para o relacionamento das organizações com seus clientes, a partir da substituição da orientação transacional de conquista dos clientes para uma orientação de retenção ou lealdade dos clientes (Grönroos, 1994). A importância da relação com o cliente tornou-se fundamental no mundo dos negócios, principalmente porque houve: a) uma mudança nas necessidades do consumidor; b)

um aumento da competição entre as organizações; c) uma guinada da economia de diversos países para o setor de serviços; d) o desenvolvimento das tecnologias da informação, possibilitando, conseqüentemente, um relacionamento efetivo com clientes (Faria, et al., 2014).

O relacionamento com o cliente está associado a aspectos de qualidade, de transparência, de cortesia e de confiabilidade no trato com o cliente, como também à ampliação da base de clientes e de sua satisfação. Certamente, os gerentes fazem uso de habilidades interpessoais para construir relacionamentos de confiança com os clientes e, conseqüentemente, serem bem-sucedidos nessa empreitada à medida que desenvolvem esta aptidão ao longo do tempo (Riggio & Lee, 2007; Santos & Honório 2014). Esta afirmação nos leva a refletir sobre a questão de C9 não apresentar relação com o tempo no cargo e tempo na empresa. Podemos considerar que o profissional com forte atuação na competência “foco no cliente”, constrói relacionamento de confiança, compreende as necessidades do cliente e seu comportamento e, acima de tudo, considera estes fatores importantes para suas decisões (Levy & Weitz, 2000).

Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) acrescentam que, o executivo que atua com foco no cliente, compreende o que significa valor e possibilita o enriquecimento, a criação e o aprimoramento de estratégias, tendo sempre em vista a perspectiva do cliente (Chamie et al., 2015). Este profissional pode ser cobiçado por concorrentes. Se levado para outras empresas, servirá como diferencial competitivo e como estratégia para o fortalecimento de *marketshare* e carteira de clientes da organização que o seduziu. Esta mudança de ambiente não impactará seu desempenho.

A competência “Foco no cliente” não apresenta relação com as variáveis “idade” e “gênero”. Indica, apenas, que o tipo de carreira que melhor se destaca em C9 é o gerencial, conforme demonstramos na figura 19:



**Figura 19.** Relação das Variáveis com C9  
 Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

De posse destas informações, a Consultoria C pode, por exemplo, orientar seu cliente a estruturar um plano de carreira atrativo para profissionais que se destaquem nesta competência para que sua permanência na organização seja assegurada e evite que ele seja atraído por outra organização.

A figura 20 consolida as análises mencionadas anteriormente, agrupando todas as variáveis e suas relações com as nove competências:

|                  | C1                                     | C2                              | C3                                     | C4                                        | C5                      | C6                 | C7            | C8                              | C9              |
|------------------|----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------|-----------------|
|                  | Assegura Resultado e Controla o Futuro | Inspira, Engaja e Forma Líderes | Visão Sistêmica e integrada do negócio | Capacidade de Criar, Inovar e Transformar | Eficiência em Processos | Trabalho em Equipe | Flexibilidade | Relacionamento com Stakeholders | Foco no Cliente |
| Idade            | ↑                                      | ↑                               | ↑                                      | ×                                         | ↓                       | ↓                  | ↑             | ↑                               | ×               |
| Tempo na empresa | ×                                      | ×                               | ×                                      | ↓                                         | ↓                       | ↓                  | ↑             | ×                               | ×               |
| Tempo no cargo   | ×                                      | ×                               | ×                                      | ×                                         | ↓                       | ↓                  | ×             | ↑                               | ×               |
| EG               | ↑                                      | ↑                               | ↑                                      | ↑                                         | ↑                       | ↑                  | ↑             | ↑                               | ↑               |
| sexo             | ×                                      | ♂                               | ♂                                      | ×                                         | ×                       | ×                  | ×             | ×                               | ×               |
| Tipo de carreira | G                                      | G                               | G                                      | G                                         | G/T                     | G                  | G             | G                               | G               |

Legenda:

- ↑ Quanto maior, menor é o *gap*
- ↓ Quanto menor, menor é o *gap*
- × Não tem relação com esta competência |- ♂ Tem relação e o sexo masculino apresentou menor *gap* |- G Gerencial - Tipo de Carreira que apresentou relação e com menor *gap* |- T Técnica - Tipo de Carreira que apresentou relação e com menor *gap* |

**Figura 20 - Relação das Variáveis - Dados Consolidados**

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

O objetivo da figura 20 é proporcionar uma leitura sintética das relações entre as variáveis e as competências de forma a subsidiar a Consultoria C em suas diversas atuações. seja na área de *Executive Search* ou *Consultoria*.

Todas as competências analisadas têm forte relação com a Eficiência Gerencial (EG) e a avaliação de potencial da Matriz Sextante devido a estes índices levarem em conta a média

das competências. Assim, este resultado era esperado e demonstra coerência nas análises estatísticas.

Verificamos que na análise dos *gaps* por cargo, o C-Level apresentou os maiores *gaps* nas competências C1, C2, C4, C5, C6, C8 e C9 e os menores *gaps* foram para os gerentes. Em C3, os diretores apresentaram os maiores *gaps*, mas seguidos pelo C-Level. Uma conclusão desta pesquisa é que, em geral, o executivo brasileiro em alto posto hierárquico encontra-se aquém da expectativa da organização nas competências gerenciais.

Já os cargos médios, representados pelos gerentes, indicam o menor *gap* em todas as competências. Encontrar gerentes, portanto, não é algo muito difícil, mas encontrar diretores ou presidentes que atendam às demandas organizacionais não é tarefa fácil para um *head hunter*.

Como sugestão para pesquisas futuras, além das já mencionadas, é que seja ampliado o banco de dados em relação a estas variáveis e incluídos os dados dos executivos avaliados em outros escritórios do Brasil, isto permitiria não só testar as hipóteses aqui aventadas, como também ampliar informações para a gestão de pessoas nas organizações.

Vale uma última palavra a respeito do *feedback* dado à Consultoria C a respeito desta pesquisa. Os resultados e as conclusões foram apresentados e discutidos em reunião realizada em julho de 2015, com todos os sócios e consultores, gerando um interessante debate pelos participantes. Foi explicitada a satisfação dos sócios em ter o banco de dados estruturado e com ele as informações geradas, além da possibilidade de novas informações, a partir de pesquisas futuras. A figura da relação dos *gaps* das competências com as variáveis foi recebida e será aproveitada para utilização interna e embasamento de estratégias propostas aos clientes, cumprindo, assim, o propósito deste trabalho e contribuindo para o aprimoramento das atividades da Consultoria C.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G., & Fischer, A. L. (2004) Relatório Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FIA.
- Amaro, R., & Bianco, M. F. (2007) A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: Junquillo, G. S. et al. (Org.). *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Edufes.
- Baisch, L. V., Estrada, R. J. S., Scherer, F. L., Hahn, I. S., & Thurner, B. V. (2012). Gestão estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing: estudo de uma indústria de bebidas. *Revista de Administração da UFSM*, 5(edição especial), 729-748.
- Barbosa, A. C. Q. (2008) Gestão de Competências: da Experiência Organizacional à Proposta Setorial e/ou por Categorias Profissionais: Um Estudo de Modelos no Brasil. In: *Encontro Anual da ANPAD*, 32., Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Baron, R. A., & Shane, S.A. (2007) Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning.
- Becker, G. V., Dutra, J. S., & Ruas, R. (2008). Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: Dutra, J.S., Fleury, M.T.L., & Ruas, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos, experiências*. São Paulo: Atlas, p. 51-79.
- Bitencourt, C. C. (2005) Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Bitencourt, C. C., & Barbosa, A. C. Q. (2010) Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: Bitencourt, C. et al (Org). *Gestão contemporânea de pessoas*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

- Boak, G., & Coolican, D. (2001) Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5, p. 212-220.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2009) O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.
- Boog, G.G. (2004) O Desafio da competência. São Paulo: Best Seller.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012a) Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, v. 47. n. 4, p. 523-539, out./nov./dez., 2012(a).
- Braverman, H. (1974) Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no séc. XX. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Brownell, J. (2006) Meeting the competency needs of global leaders: a partnership approach. *Human Resource Management*, v. 45, n. 3, p. 309-336.
- Borgo, C. B., Bianco, M. F., & Colbari, A. L. (2013). Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. *Revista Economia & Gestão*, 13(33), 28-50.
- Boyatzis, R.E. (1982) The competent manager: a model of effective performance. New York: Wiley, p. 308.
- Brida, M., & Santos, J. N. (2011). O alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 210-242.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., & Phillips, G. M. and Odman, R. B. (2011) Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 64, p. 225-262.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2009). Recrutamento e seleção por competências (2a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV.

- Chamie, B. C., & Ikeda, A. A. (2015). O Valor para o Cliente no Varejo. *Brazilian Business Review*, 12(2), 49-69.
- Cheetham, G., & Chivers G. (1996) Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30,.
- Cheetham, G., & Chivers G. (1998) The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 22, n. 7, p. 267-276.
- Cheetham, G., & Chivers G. (2001) How professionals learn – the practice! what the empirical research found. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 25, n. 5, p. 248-292.
- Cheetham, G., & Chivers G. (2005) Professions, competence and informal learning. Edward Elgar: Cheltenham.
- Cislaghi, T. P., D'arisbo, A., Ribeiro, J. M. C., & Barcellos, P. F. P. (2014). Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do Grupo Nova Energia. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 261-273.
- Closs, L.Q., & Antonello, C.S. (2008) O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. In: Encontro da ANPAD, 32. Rio de Janeiro. *Anais...Rio de Janeiro: ANPAD 1 CD-ROM*.
- Cockerill, T. (1994) The king of competence for rapid change. In: Mabey, C., & Iles, P. (Org.). *Managing learning*. London: Routledge.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. (2008) A. Competing on resources. *Harvard Business Review*. v. 86, n. 7-8; p. 140, jul./ago
- Coriat, B. (1992) *Penser à l'envers*. Paris: Éditions Christian Bourgois.

- Cunha, M. G., Bezerra, R. O., & Medeiros, E. M. B. (2014). Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 6(2), 89-100.
- Dias, G. B. et al. (2008) Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dutra, J. S.; Fleury, M.T.L.; Ruas, R. (Org.) *Competências: conceitos, métodos, experiências*. São Paulo: Atlas, p. 9-30.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Drejer, A. (2002) Strategic management and core competencies. *Quorumbooks*: USA.
- Dutra, J. S. (2001) Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2004) Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. p.35-206.
- Dutra, J. S., Fischer, A. L., Ruas, R. L., & Nakata, L. E. (2006). Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. Salvador: *Anais do EnAnpad*.
- Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., & Ruas, R. L. R. (Orgs.). (2008) Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2011). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. M., & Silva, C. M. (1998). Gestão de pessoas por competências. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Fischer, A. L. et al. (2005) A utilização do conceito de competências e seus impactos na gestão de pessoas: relatório de pesquisa. São Paulo.

- Fernandes, B. H. (2006) Competências e Desempenho Organizacional. São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.
- Fernandes, K., (2010) Os Conteúdos Conceituais, Procedimentais, e Atitudinais em correlação com os eixos Temáticos dos PCNS. <http://www.webartigos.com/artigos/>
- Ferigotti, C., & Fernandes, B. (2014). Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da Electrolux do Brasil S/A. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 73-96.
- Feuerschütte, S. G., & Godoi, C. K. (2011). Metodologia de identificação de competências gerenciais: uma proposta com base na história de vida de gerentes seniores. *Revista Alcance*, 18(3), 321-340.
- Fleury, A, & Fleury M. T. L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2001) Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 169.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v.5, n. spe.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004) Alinhando estratégia e competências. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, p.44-57, janeiro/março.
- Geffroy, F., & Tijou, R. (2002) Le management de compétences dans entreprises européennes: le différentes approches. Paris: INSEP Consulting Éditions.
- Gloria Junior, O. S., Zouain, D. M., & Almeida, G. O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15-46.

- Godoy, A. S. et al. (2009) O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set.
- Godoy, A. S., & D'Amélio, M. (2012) Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 63, p. 621-639, outubro/ dezembro.
- Gomes, R. C., & Gomes, L. O. M. (2015). In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 43-60.
- Conover, W. J. (1999) Practical nonparametric statistics. 2a. Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Gramigna, M. R. (2002). Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- Hair, Joseph F. (2006) Multivariate data analysis. 6th. Ed. Upper Saddle River: Pearson / Prentice hall, 899 p.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Harper, D. (2010). Online Etymology Dictionary. Retrieved January, 1, 2012 from <http://www.etymonline.com/>.
- Harvey. D. (1992) A Condição Pós-Moderna. São Paulo, Edições Loyola.
- Harzallah, M., Berio, G., & Vernadat, F. (2006) Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - part a: Systems and Humans*, v. 36, n. 1, Jan.
- Hillau, B. (2000). De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet. In: Minet, F.; Parlier, M.; Witte, S. *La compétence, mythe, construction ou réalité?* Paris: L'Armattan.

- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? Long Range Planning, London, v.31, n.1, p.60-71.
- Kaplan, R.S, & Norton,D.P. (2000) Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- King, A. D, Fowler R, S. W., & Zeithaml, C. P. (2002) Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 36-49, jan/mar.
- Kotler, P. (2000) Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ (1997) O marketing das nações. São Paulo: Futura.
- Kouzes, James M., & Posner, Barry Z. (2008) O Novo Desafio da Liderança: A Fonte Mais Confiável para quem Deseja Aperfeiçoar sua Capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Labruffe, A. (2003 a). *Mesure des compétences*. Paris: AFNOR.
- Labruffe, A. (2003b). *Management des compétence: construire votre référentiel*. Paris : AFNOR.
- Le Boterf, G. (2000) *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Editions d'Organization.
- Le Boterf, G. (2001) *Construir les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'Organization.
- Le Boterf, G. (2003) *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Tradução de Patrícia Chitoni R. Reuillard. Porto Alegre: Bookman, p. 232-278.
- Le Boterf, G. (2006) *Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar*. Pessoal. Lisbonne, jun.

- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? Human resource development international, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 27-46.
- Lei, D.; Hitt, M.A., & Bettis, R. (2001) Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: Fleury, M.T.L., & Oliveira Jr.,M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 157-186.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in management new product development. *Strategic Management Journal*. v.13. pp.111-125.
- Lévy-Leboyer, C. (1997) Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000, p. 161.
- Levy, M.; Weitz, B.A. (2000) *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., Baeta, A. M. C., & Giroletti, D. A. (2012). Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 225-256.
- Ljungquist, U. (2007) Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, v. 45, n. 3, p. 393-402.
- Ljungquist, U. (2013) Adding dynamics to core competence concept applications. *European Business Review*, v. 25 n. 5 pp. 453-465.
- Magalhães, A. M. B. (2001). O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil: tradicionalismo ou contemporaneidade aberta ao futuro? Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Maggi, B. (2006) O agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher.
- Martins, C. B., Kniess, C. T., & Rocha, R. A. (2015). Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 59-71.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14.
- Mills, J. *et al.* (2002) *Competing through competences*. Cambridge: *Cambridge University Press*.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003) Educando administradores além das fronteiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.43, n. 2, p. 29-43, abr/maio/jun.
- Mintzberg, H. (2004) *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006). O trabalho do gerente. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal. *O processo da estratégia* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Monteiro, R. (2005) O que dizem as mães: mulheres trabalhadoras e suas experiências. *Coimbra: Quarteto*.
- Monteiro, R. (2012) Feminismo. In: Santos, Boaventura (Org.). *Dicionário das crises e das alternativas*. Coimbra: Almedina, 2012. p. 101-102.
- Monteiro, R., & Domingos S. L.. (2013) Sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 73, p. 59-77.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade gênero nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, n. 44, p. 123-136.
- Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portugal: estruturas e representações. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 423-446.
- Montmollin, M. (2000) La compétence dans le contexte du travail. In: Minet, F., Parlier, M., Witte, S. *La Compétence, mythe, construction ou réalité ?* Paris: L'Armattan.
- Morgan, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2006) Teoria Geral da Administração. 3. Ed. rev. São Paulo: *Pioneira Thomson Learning*.
- Munck, L., Galleli, B., & Souza, R. B. (2012). Níveis de Entrega das Competências de Suporte à Ecoeficiência Organizacional: um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Eletroeletrônico. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 274-292.
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2012). O alinhamento entre as competências e o processo de aprendizagem: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(2), 191-206.
- Nakata, L. E., & Sousa, E. G. (2012). O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. *Revista Economia & Gestão*, 12(29), 17-34.
- Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração*, 50(1), 56-72.
- Nóbrega, A. B. N., Gurgel, F. F., Brito, L. M. P., & Oliveira, P. W. (2012). Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 4(2), 49-60.
- Nunes, S. C., & Patrus-pena, R. (2011). A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o Desafio de Passar do Projeto Pedagógico à Prática Docente. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 281-299.
- Oakley, Ann (1972) Sex, gender and society. Londres: *Temple Smith*.
- Pagès, M., Gaulejac, V. de, Bonetti, M., & Descendre, D. (1993). O poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Parry, S. B. (1996) The quest for competencies. In: Training, p.48-56, July

- Patalas-Maliszewska<sup>1</sup>, J.; Hochmeister, M. (2011) Modeling Strategic-Knowledge- Resource Management Based on Individual Competencies in SMEs. *Contemporary Economics*, v. 5, n. 2, p. 72-79.
- Perrenoud, P. (1999). Construir as competências desde a escola. (B. C. Magne, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. et al. (2002). As Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1995) Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus.
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Assis, G. J. A. (2014). Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 25-41.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 14, 2417-2431.
- Reimbold, M. F., & Breillot, J. M. (1995) Gerer la compétence dans l'entreprise. Editions L'Harmattan: Paris.
- Retour, D., Thévenet, M. et al. (2005) Gestão por Competências: Que Alternativas para a Gestão de Recursos Humanos? Uma Reflexão Internacional, *Brasil – França*. Seminário Internacional. São Paulo: FIA.
- Retour, D., & Kromer, C. (2011). A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Orgs.). *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 45-78). Porto Alegre: Bookman.
- Rhodes, M. L., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A. I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A., & Sutiyono, W. (2012). Current state of public sector performance management in seven

selected countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61, 235-271.

Robbins, S. P. (1999) *Comportamento Organizacional*. Editora LTC. 8a Edição.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 2000). Robbins, S. P. (2000) *Administração mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Rocha, J. B., Kubo, E. K. M., Leite, N. R. P., Farina, M. C., & Oliva, E. C. (2014). Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. *Revista de Administração da Unimep*, 12(3), 47-72.

Rosa, A.P., Dalcortivo, L., & Godoi, C.K. (2006) Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. Blumenau, *Revista de Negócios*, v. 11, n. 1, p. 77-88, jan.-mar.

Ruas, R. (2005) Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L, Antonello, C.S, & Boff, L.H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54.

Ruas, R. L., Raupp, D. R., Becker, G. V., & Pegorini, G. (2014). A dinâmica das Competências Organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário. *Revista Alcance*, 21(4), 612-649.

Rumelt, R. P. (2011). *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sambiase, R. I. & Marcondes, R. C. (2015). Recursos e competências relevantes na busca pela vantagem competitiva: o desenvolvimento de veículos de baixo consumo pela Volkswagen do Brasil. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 49-66.

Sanchez, R., & Heene, A. (2004) *The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*. John Wiley & Sons.

Sandberg, J. (1994) Human competence at work: an interpretative approach. 2 ed. *Gotebork: BAS*, p.179.

Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009) Professional competence as ways of being: an existencial ontological perspective. *Journal of Management Studies* v. 46, n. 7, p. 1138-1170.

Sant'Anna, A. S. (2002) Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 366 p. *Tese (Doutorado em Administração)* – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte

Sant'Anna, A. S. (2009) O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: Heal, D. H. et al. (Coord.) *Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa*. 1. ed. Curitiba: Juruá, p. 239-253.

Santos, G. C. V. (2009) Competências a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes dos; Kienen, N., Viecili, J.; Botomé, S. P., & Kubo, O. M., “Habilidades” e “Curriculares. Interação em Psicologia. Curitiba, v. 13, n. 1, p.131-145, jan./jun.

Sawchuk, P. (2008) Labour Perspectives on the New Politics of Skill and Competency Formation: International Reflections. *Asia Pacific Education Review*, v. 9, n. 1, p. 50-62.

Sebben, A. (2009) Expatriados. Com: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: *Artes e Ofícios*.

Sefiani, N., Boumane, A., Campagne, J. P., & Bouami, D. (2012) Process of Identifying Competencies based on a Functional Approach. *International Journal of Engineering Science and Technology*, v. 4, n. 1., p. 265-275.

Silva, G. G. R., & Moori, R. G. (2015). Relação entre estratégias, capacidades e desempenho em empresas de bens de capital . *Revista de Administração da Unimep*, 13(1), 42-66. Spencer, L.M.;

- Spencer, S.M. (2000). *Competence at work. Chichester: John Willey & Sons.*
- Soares, J.F., Farias, A.A., & Cesar, C.C. (1991). *Introdução à Estatística. Guanabara Koogan.*
- Soderquist, K.E., et al. (2009) From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, v. 39, n. 3, p. 325-346.
- Sousa, A. F., & Valadão Júnior, V. M. (2013). Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 381-402.
- Steffen I. (1999) Modelos de competências profissional. [S.I: s.n], abr.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.
- Triola, M. F., Farias, A. M. L., & Flores, V. R. L., & Farias E. (2013) *Introdução à estatística: atualização da tecnologia*. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Veludo-De-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. (2005) O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Read*, ed. 44, v. 11, n. 2, p. 1-8, mar.-abr.
- Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. “Habilidades” e “Curriculares. *Interação em Psicologia*. Curitiba, v. 13, n. 1, p.131-145, jan./jun. de 2009.
- Santos, E. P. D., & Honório, L. C. (2014). Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. *Revista Alcance*, 21(4), 650-673.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1992). *A máquina que mudou o mundo*. (15. ed.). Rio de Janeiro: *Campus*.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: *Atlas*.

Zarifian, P. (2003). O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: *Senac*.

Zarifian, P. (2008) Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: *Editora Atlas*.

Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-80.

Wittmann, M. L., Lubeck, R. M., & Nelsis, V. M. (2013). Uma visão não-linear sobre estratégia empresarial pelo prisma da complexidade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4), 98-116.

Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, Coral Gables, v. 25, n. 2, p. 139-153, spring.