



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia

Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho –

ICPT

Patrícia Fagundes Caetano

Brasília

2007

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT.

Patrícia Fagundes Caetano

Brasília

2007

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT.

Patrícia Fagundes Caetano

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da  
Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Pasquali

Brasília, DF

Julho, 2007

Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Prof. Dr. Luiz Pasquali

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília - UnB

Presidente

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Amélia Regina Alves

Faculdade de Psicologia – Instituto de Ensino Superior de Brasília - IESB

Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel

Membro

---

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília – UnB

Membro

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília – UnB

Suplente

## Dedicatória

Esse trabalho é dedicado aos meus pais, José Cláudio e Ivani, que sempre me incentivaram e me apoiaram em tudo que faço.

## Agradecimentos

Ao professor Luiz Pasquali, meu orientador, agradeço por todos os ensinamentos que foram essenciais em minha formação, tanto acadêmica como profissional. Sou grata por esses anos de convivência, por poder compartilhar de sua sabedoria e simplicidade e, principalmente, por ter me ensinado a ter uma visão mais objetiva da Ciência e da vida.

Aos membros da Banca, Amélia Regina Alves, Tomás de Aquino Guimarães e Cláudio Vaz Torres, agradeço por terem aceito participar da minha banca examinadora. Em especial, à Amélia Regina, pelas valiosas contribuições que foram importantes para o desenvolvimento desse estudo.

À professora Elaine Neiva, agradeço toda compreensão e ajuda com os problemas que tive durante o curso de sua disciplina.

À amiga Cristiane Faiad de Moura, agradeço toda sua ajuda durante o meu mestrado, principalmente, na fase final da minha dissertação. Obrigada por sua amizade e por todo carinho.

À amiga Liziane Castilho de Freitas, obrigada por todo o tempo dispensado a me fazer refletir sobre esse tema tão diverso, que é a Competência. Agradeço, à você e à Cristiane, por terem sido para mim exemplos de profissionais e pesquisadoras.

Aos meus amigos, Juliana Leão e Everson Meireles, obrigada pelo apoio e amizade que foram tão importantes, antes e durante o meu mestrado. Em especial, à Juliana, que me ajudou com os bancos de dados e na revisão do texto da dissertação.

À Karen Weizenmann da Matta e à Lídia Parachin, agradeço à contribuição na fase inicial de construção do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT. À Gabriela Lissandra, Bernardo Neves e Cássio Zambelli, obrigada pela digitação dos dados.

À amiga Marília Marra, agradeço, além do carinho e preocupação, a ajuda com os textos escritos em Inglês, que trouxeram contribuições valiosas a minha dissertação.

À amiga Anamara Ribeiro, obrigada pela revisão do texto da dissertação e, principalmente, pela amizade, apoio e carinho.

À aluna Clara Cantal, obrigada pela revisão das referências bibliográficas.

Às amigas Anelize Salazar, Beatriz Barbosa, Tatiana Vasconcelos e Stela Faiad, obrigada pela amizade, carinho e apoio nesses anos de convivência no LabPAM.

Às amigas Emília Chamma e Beatriz Bravo, obrigada pela amizade e carinho.

À amiga Iáscara Saraiva, obrigada pela amizade, por ter estado tão presente em minha vida durante esses anos e, principalmente, pela ajuda e apoio nos momentos mais difíceis do meu mestrado.

À minha cunhada Gisele, agradeço à ajuda na revisão do texto e na tradução do resumo para o inglês.

Aos meus irmãos, Cláudia e Marcos Caetano, obrigada por todo amor, carinho e apoio. Em especial, ao Marcos, pela ajuda na elaboração do Abstract.

Aos meus pais, José Cláudio e Ivani, agradeço por todo sacrifício feito para me proporcionar um ensino melhor e de qualidade. Obrigada por serem exemplos de profissionais e seres humanos, por me apoiarem e me amarem acima de tudo e, principalmente, por me ensinarem que, apesar das dificuldades, devemos correr atrás dos nossos sonhos. Esse mestrado foi um sonho realizado que dedico à vocês.

Agradeço, por fim, às instituições de segurança pública do Rio de Janeiro e de Brasília pela parceria concedida para a coleta de dados para o meu mestrado, assim como, para o desenvolvimento científico.

## Sumário

<b>Lista de Tabelas</b> .....	xi
<b>Lista de Figuras</b> .....	xiii
<b>Resumo</b> .....	xv
<b>Abstract</b> .....	xvi
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Referencial Teórico</b> .....	5
Mudança no contexto organizacional.....	5
Mudanças na gestão de pessoas .....	7
Conceito de competência .....	10
Competências individuais.....	13
Formas de classificar as competências.....	21
Conceitos de competência relacionados às características pessoais.....	23
Competências essenciais ( <i>core competence</i> ) .....	26
Competências organizacionais.....	29
Relação entre competência organizacional e competência individual.....	31
Levantamento das competências pessoais.....	33
Gestão por competência .....	43
Desenvolvimento de competência e aprendizagem organizacional .....	49
Medida do construto competência pessoal.....	54
<b>Objetivo Geral</b> .....	56
<b>Objetivos Específicos</b> .....	56
<b>Hipóteses</b> .....	56
<b>Método</b> .....	57



<b>Estudo 1 – Construção do Instrumento de Medida</b> .....	57
1.1 Definição constitutiva e operacional de competência pessoal.....	57
1.2 Delimitação das competências pessoais a serem avaliadas pelo instrumento.....	58
1.3 Definição operacional de cada uma das 12 competências .....	59
1.4 Construção dos itens do instrumento.....	62
1.5 Análise teórica dos itens .....	64
1.5.1 Análise semântica .....	64
1.5.2 Análise de juízes .....	71
1.6 Estudo piloto .....	72
<b>Estudo 2 – Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho</b> .....	76
2.1 Validade de construto.....	76
2.1.2 Método.....	77
Amostra.....	77
Instrumentos.....	78
Procedimentos.....	79
2.1.2 Resultados.....	80
2.2 Validação convergente entre ICPT e P-FACES.....	157
2.2.1 Método.....	158
Amostra .....	158
Instrumentos .....	159
Procedimentos .....	160
2.2.2 Resultados .....	161
<b>Discussão e Conclusão</b> .....	172
<b>Limitações do estudo</b> .....	182

<b>Agenda de pesquisa</b> .....	183
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	184
<b>Anexos</b> .....	208
Anexo 1 – Instrumento criado para a análise semântica.	209
Anexo 2 – Análise de frequência, média e desvio padrão do estudo piloto	210
Anexo 3 – Instrumento Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT	214
Anexo 4 – Instrumento P-Faces	215

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Conceitos de competência.....	18
Tabela 2 – Intervalos para análise do nível de compreensão dos itens.....	66
Tabela 3 – Distribuição das competências por item.....	72
Tabela 4 – Amostra do estudo piloto do ICPT (N = 299).....	73
Tabela 5 – Amostra de validação do ICPT (N = 1.729).....	78
Tabela 6 – Total da variância explicada do ICPT.....	82
Tabela 7 – Matriz da Estrutura do ICPT (N= 1.596).....	85
Tabela 8 – Total da variância explicada do componente Competência Pessoal.....	95
Tabela 9 – Matriz da Estrutura do componente Competência Pessoal (N= 1.596).....	97
Tabela 10 – Total da variância explicada do componente Orientação para o Trabalho.....	104
Tabela 11 – Matriz da estrutura do componente Orientação para o Trabalho (N=1.596).....	106
Tabela 12 – Total da variância explicada do componente Relacionamento Interpessoal.....	112
Tabela 13 – Matriz de correlação entre os componentes.....	114
Tabela 14 – Matriz da estrutura do componente Relacionamento Interpessoal (N=1.596).....	114
Tabela 15 – Total da variância explicada do componente Liderança.....	121
Tabela 16 – Matriz da estrutura do componente Liderança (N=1.596).....	123
Tabela 17 – Total da variância explicada do componente Falta de Orientação para o Trabalho.....	128
Tabela 18 – Matriz da estrutura do componente Falta de Orientação para o Trabalho (N=1.596).....	130
Tabela 19 – Total da variância explicada do componente Introversão.....	136
Tabela 20 – Matriz da estrutura do componente Introversão (N=	

1.596).....	138
Tabela 21 – Total da variância explicada do componente Egocentrismo.....	143
Tabela 22 – Matriz da estrutura do componente Egocentrismo (N= 1.596).....	145
Tabela 23 – Tabela de correlação entre os Componentes do ICPT.....	149
Tabela 24 – Amostra da validação convergente (N = 549).....	159
Tabela 25 – Análise de correlação canônica entre bloco A do ICPT e os fatores do P-Faces (N = 549).....	162
Tabela 26 – Análise de correlação canônica entre bloco B do ICPT e os fatores do P-Faces (N = 549).....	167

## Lista de Figuras

Figura 1 – Nível de compreensão nos itens da primeira versão – A.....	66
Figura 2 – Nível de compreensão nos itens da segunda versão – B.....	67
Figura 3 – Nível de compreensão nos itens da terceira versão – C.....	69
Figura 4 – <i>Scree Plot</i> dos componentes principais do ICPT.....	83
Figura 5 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Competência Pessoal.....	91
Figura 6 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Falta de Orientação para o Trabalho.....	92
Figura 7 – Modelo da estrutura dos componentes: Competência Pessoal e Falta de Orientação para o Trabalho.....	93
Figura 8 – Análise da estrutura do componente Competência Pessoal.....	94
Figura 9 – <i>Scree Plot</i> do componente Competência Pessoal.....	96
Figura 10 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Orientação para o Trabalho.....	101
Figura 11 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Liderança.....	102
Figura 12 – Análise da estrutura do componente Orientação para o Trabalho.....	103
Figura 13 - <i>Scree Plot</i> do componente Orientação para o Trabalho.....	105
Figura 14 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Relacionamento Interpessoal.....	109
Figura 15 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Trabalho em Equipe.....	110
Figura 16 – Análise da estrutura do componente Relacionamento Interpessoal.....	111
Figura 17 – <i>Scree Plot</i> do componente Relacionamento Interpessoal.....	113
Figura 18 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Foco em Resultado.....	117
Figura 19 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Aceitação Social.....	118
Figura 20 – Distribuição das respostas no Componente 3 – Altruísmo.....	119
Figura 21 – Análise da estrutura do componente Liderança.....	120
Figura 22 – <i>Scree Plot</i> do componente Liderança.....	122
Figura 23 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Foco em Desenvolvimento.....	125
Figura 24 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Negociação.....	126
Figura 25 – Análise da estrutura do componente Falta de Orientação para o	

Trabalho.....	127
Figura 26 – <i>Scree Plot</i> do componente Falta de Orientação para o Trabalho.....	129
Figura 27 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Introversão.....	133
Figura 28 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Egocentrismo.....	134
Figura 29 – Análise da estrutura do componente Introversão.....	135
Figura 30 – <i>Scree Plot</i> do componente Introversão.....	137
Figura 31 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Insegurança.....	140
Figura 32 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Timidez.....	141
Figura 33 – Análise da estrutura do componente Egocentrismo.....	142
Figura 34 – <i>Scree Plot</i> do componente Egocentrismo.....	144
Figura 35 – Distribuição das respostas no Componente 1 – Irresponsabilidade.....	147
Figura 36 – Distribuição das respostas no Componente 2 – Intolerância.....	148
Figura 37 – Modelo da equação estrutural do ICPT.....	151
Figura 38 – Modelo da dimensão Competência Pessoal do ICPT.....	153
Figura 39 – Modelo da dimensão Falta de Orientação para o Trabalho do ICPT.....	154
Figura 40 – Modelo final do ICPT.....	156
Figura 41 – Primeira função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces.....	163
Figura 42 – Segunda função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces.....	164
Figura 43 – Terceira função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces.....	165
Figura 44 – Primeira função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces.....	169
Figura 45 – Segunda função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces.....	170
Figura 46 – Terceira função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces.....	171

## Resumo

A competência tem sido apontada como um diferencial competitivo tanto para as pessoas quanto para as organizações. Na literatura, é crescente a quantidade de estudos realizados a respeito da competência, embora não exista um consenso quanto ao seu conceito e mensuração. Apesar de haver evidências a respeito da importância das competências pessoais para o trabalho, não existem instrumentos para avaliá-las. A falta de estudos empíricos e de um instrumento para avaliar competência pessoal motivou o presente trabalho, que teve como objetivo construir e validar um instrumento de medida para aferir Competências Pessoais para o trabalho. Para o alcance do objetivo, foram realizados dois estudos. O primeiro estudo teve a finalidade de construir um instrumento, denominado de Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT. Para isso, foi realizado um levantamento da literatura a fim de definir as competências pessoais que seriam avaliadas e para a construção dos itens. O instrumento foi submetido à análise semântica, análise de juízes e a um estudo piloto. O segundo estudo objetivou a validação do instrumento por meio da validade de construto e validade convergente. Este estudo foi realizado com uma amostra de 1.729 participantes e as análises feitas foram: análises fatoriais exploratória, análises fatoriais confirmatórias e análise de precisão do componente por meio do *Alfa de Cronbach*. A validação convergente foi aferida por meio da correlação canônica entre o ICPT e o teste de personalidade P-Faces. A análise fatorial exploratória apontou para uma estrutura multifatorial composta por 2 componentes independentes: Competência Pessoal e Falta de orientação para o trabalho. Foram realizadas análises fatoriais com cada um dos componentes separadamente, a partir das quais foi encontrado um modelo composto por oito componentes de primeira ordem, quatro componentes de segunda ordem e dois componentes de terceira ordem, além de três facetas do componente Relacionamento Interpessoal. Os índices de confiabilidade variaram de 0,67 a 0,98. A análise fatorial confirmatória apresentou indícios da adequação do modelo aos dados empíricos. As análises de correlações canônicas confirmaram a hipótese da convergência entre os instrumentos ICPT e P-Faces. Com base nos resultados obtidos, sugere-se a realização de novos estudos para com amostras mais amplas e diversas de forma que os resultados possam ser generalizados para a população brasileira.

## Abstract

Competence has been pointed as a competitive factor for people as much as for the organizations. The studies about competence are growing in the academic environment, although there's no agreement about its concept, ways of classification or measurement. Even though there are evidences about the importance of personal competences for work, there are no instruments to evaluate them. The lack of empiric studies and instruments to gauge personal competences motivated this work. Its objective was to build and validate a measurement instrument to evaluate personal competences for work. To achieve this goal, two studies were made. The first one, aimed to create an instrument called Work Inventory for Personal Competences – WIPC. The state of art was researched to define the personal competences that would be evaluated and to build the items. The instrument was submitted to the semantic analysis, to judges' analysis and to a pilot study. The second one, aimed to validate the instrument through the construct validity and the convergent validity. This study was made on a 1.729 sample of participants, and the following analyses were made: factorial exploratory, factorial confirmatory and item accuracy by the Cronbach Alfa coefficient. The convergent validation analysis was gauged by the canonical correlation between the WIPC and the personality test of P-Faces. The factorial exploratory analysis pointed to a multifactor structure composed by two independent components: Personal Competence and Lack of Orientation for Work. Factorial analyses were made, separately, for each one of the components. From that, was found a model composed by eight first order components, four second order components and two third order components. Besides that, were also found three facets of the Interpersonal Relationship component. The reliability indexes varied from 0,67 to 0,98. The factorial confirmatory analysis provided indication that the model is adequate to the empiric data. The canonical correlation analyses confirmed the convergence hypothesis between the WIPC and P-Faces. Based on the results, it suggests that new studies must be made, with more ample and varied samples, to generalize the results for the Brazilian population.



## INTRODUÇÃO

A aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e a agilização das comunicações têm resultado em significativa turbulência no ambiente organizacional. Para as empresas, um das causas dessas mudanças é a concorrência cada vez mais acirrada, que torna necessária uma revisão das suas estratégias de negócios e das formas de organização do trabalho, bem como a captação de profissionais cada vez mais qualificados e dotados de habilidades variadas. Assim, para a sobrevivência no mercado, as organizações, além de concorrerem entre si por mercados e clientes, precisam competir também pelo recurso considerado, atualmente, um dos mais importantes: o talento humano (Bartlett & Ghoshal, 1987).

Por outro lado, para os indivíduos, as conseqüências dessas mudanças ocorridas no cenário mundial têm sido não só a necessidade de aperfeiçoamento e de aprendizado contínuo, como também a expectativa e a procura por contextos organizacionais capazes de propiciar a aplicação e o desenvolvimento de novas competências requeridas. Desse modo, torna-se imprescindível que o indivíduo adote outra postura frente a essa nova realidade, a fim de manter sua empregabilidade e o gerenciamento de sua própria carreira (Gramigna, 2007; Maxwell, 2004; Mello, 2003; Resende, 2003).

Nesse sentido, de acordo com Azambuja e Francisco (2005), é possível afirmar que o grande desafio das organizações hoje está relacionado à criação e ao uso de instrumentos alternativos de gestão, que relacionem e estimulem o desenvolvimento de competências por meio do conhecimento e de seu compartilhamento entre os indivíduos no ambiente de trabalho. Para os colaboradores, no entanto, o maior desafio está em identificar

e desenvolver as competências que são realmente necessárias ou desejadas pela organização e encontrar um ambiente propício à sua utilização e valorização.

Diante desse cenário, o conceito de competência aparece, então, como uma solução, uma vez que se refere, basicamente, a duas diferentes instâncias: ao nível das pessoas (as competências dos indivíduos) e ao nível das organizações (as *core competences*) (Fleury & Fleury, 2001). De acordo com Ruas (2000), definir com precisão quais as competências demandadas pelas empresas e pelos indivíduos é um fator essencial para garantir sustentação de vantagens competitivas, sucesso nos negócios e foco nos investimentos em treinamento e desenvolvimento. É possível observar que essas duas instâncias estão fortemente relacionadas visto que as organizações não sobrevivem sem as competências das pessoas e as estas, por sua vez, sem as competências das organizações.

Segundo alguns teóricos, a identificação de competências surge da estratégia empresarial, passa pela definição de competências organizacionais e desdobra-se em competências individuais (Becker, 2004; Dutra 2001; Fleury & Fleury, 2001; Ruas, 2000). Para outros teóricos, ocorre de maneira inversa, isto é, a análise das competências de cada profissional forma o *portfólio* de competências organizacionais e, a partir desta definição, a organização estabelece a suas estratégias (Bitencourt & Barbosa, 2004; Davel & Vergara, 2001; Eboli, 2001; Godoi & Silva, 2003).

Diante desse contexto de constantes transformações e da relevância das competências organizacionais e individuais para as organizações, a gestão baseada em competências – ou simplesmente gestão de competências – aparece, então, como uma tecnologia alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados (Brandão & Guimarães, 2001; Santos, 2001). Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de uma organização, a gestão de competências se

propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo, os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos e da missão organizacional (Durand, 1998; Prahalad & Hamel, 1995).

Para Oderich (2005), os processos de desenvolvimento mais avançados, utilizados pelas organizações, podem trazer maior competência aos profissionais, de forma a diminuir as pressões e fazer com que os indivíduos sejam realizadores e realizados. Assim, para o sucesso organizacional é necessário que os processos de desenvolvimento de pessoas se tornem estratégicos para a organização.

Entretanto, os estudos realizados sobre competência de forma geral têm negligenciado um dos aspectos primordiais ao desempenho mais eficaz das organizações: a competência pessoal de seus funcionários. A agregação de valor dos indivíduos é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter o diferencial competitivo a longo prazo.

As organizações começam a focar suas estratégias no desenvolvimento e aquisição de pessoas com determinadas características, que possibilitam a entrega exigida pela mesma com maior facilidade e efetividade. Apesar disso, no Brasil não existe nenhum instrumento que se mostre eficaz na mensuração precisa das competências pessoais exigidas no ambiente de trabalho (Resende, 2003).

Inserido nesta conjectura, este estudo tem por finalidade construir e validar um instrumento capaz de aferir as competências pessoais necessárias ao contexto de trabalho e que são exigidas pelas organizações e pela sociedade brasileira. Com esse instrumento, espera-se não só contribuir com o desenvolvimento da área, mas também possibilitar as empresas o uso de um instrumento de medida válido e preciso na avaliação das competências pessoais do indivíduo.

O presente trabalho é subdividido em três partes para uma melhor compreensão do mesmo. A primeira parte é composta pelo referencial teórico que foi utilizado para embasar a temática sobre competência, assim como pelos objetivos geral e específicos, juntamente com as hipóteses a serem testadas. A segunda parte refere-se ao método usado para operacionalizar o trabalho, que foi dividido em dois estudos. O primeiro compreendeu a etapa de construção do instrumento, denominado Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho - ICPT e, o segundo envolveu a validação do instrumento, que foi realizada por meio da validação de construto e da validação convergente. A terceira e última parte do trabalho, diz respeito à discussão e à conclusão do estudo realizado, seguida de suas limitações e da agenda de pesquisa a ser adotada.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste estudo engloba inicialmente uma breve contextualização das transformações ocorridas no cenário organizacional e, especificamente a gestão de pessoas. Em seguida, é feita uma explanação sobre as definições de competência e as possibilidades de classificação ou tipologias existentes. São mostrados também os conceitos de competências individuais e competências essenciais e organizacionais, sendo discutidas de modo mais detalhado as questões referentes às competências individuais e suas relações com as competências organizacionais. Além disso, é apresentado o levantamento que foi realizado sobre as competências individuais mais pesquisadas e requeridas pelas organizações, e uma noção sobre gestão por competências e aprendizagem organizacional como forma de desenvolvimento de competências.

### Mudanças no contexto organizacional

As mudanças e transformações ocorridas no cenário organizacional e mundial, segundo Chiavenato (2005), podem ser categorizadas em três níveis: era da Industrialização Clássica; era da Industrialização Neoclássica; e era da Informação. A partir da Revolução Industrial e de suas decorrentes mudanças que surge o conceito atual de trabalho, assim como a nova configuração de organização e, conseqüentemente, de gestão de pessoas.

A era da Industrialização Clássica (1900 - 1950) foi um período marcado pela intensificação do fenômeno da industrialização no âmbito mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. É nesse período que as empresas adotam a

estrutura organizacional burocrática e o formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização e nos regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos indivíduos. Dessa forma, o mundo se caracterizava por mudanças que aconteciam de forma gradativa e lenta. O ambiente não oferecia desafios devido ao grau de certeza quanto às mudanças externas. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização, sendo os cargos individuais especializados em tarefas simples e repetitivas. Nessa época surgiram a Teoria Clássica da Administração, o Modelo Burocrático e a Teoria das Relações Humanas.

A era da Industrialização Neoclássica (1950 - 1990) foi caracterizada pelo aumento progressivo das mudanças e transformações no cenário mundial. As transações comerciais passaram a ter maior amplitude, acentuando, com isso, a competição entre as empresas. Para adaptarem-se a essa nova realidade, as organizações criaram a estrutura matricial, visando à junção da departamentalização funcional com o esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, para com isso alcançar inovação, dinamismo e competitividade. Apesar de a estrutura matricial ter trazido vários benefícios para grandes organizações, não despreendeu grandes mudanças na estrutura funcional e burocrática que predominava. Nessa época surgem a Teoria Neoclássica da Administração, a Teoria Estruturalista e a Teoria Comportamental.

Por fim, a era da Informação (início de 1990 até os dias atuais) marcada, basicamente, pelas mudanças ocorridas de maneira rápida e inesperada. A partir do surgimento da tecnologia da informação, entre as organizações a economia tornou-se globalizada e a competitividade tornou-se mais intensa e complexa. O mercado de capitais, agora cada vez mais volátil, percorre de um continente a outro em segundos à procura de oportunidades de investimentos. No lugar do capital financeiro, o conhecimento passou a

ser o recurso mais importante. E o emprego, antes concentrado no setor industrial, começou a migrar para o setor de serviços, atrelado à ênfase no trabalho mental e não manual. Além disso, as equipes autônomas passam a ser centrais nas organizações e não mais em órgão ou departamentos. Os cargos, por outro lado, tornam-se auto-definidos, mutáveis e adequados a tarefas complexas e variadas. As organizações que se destacam da concorrência são aquelas capazes de transformar as informações rapidamente em oportunidades de serviços ou produtos. Nesse contexto, a inovação torna-se imprescindível para a sobrevivência no mercado.

De acordo com Fernandes, Orlean, Machado e Neto (2004), frente à era da informação e do conhecimento, muitas empresas começaram a considerar a qualidade da mão-de-obra como o fator de maior relevância. Assim, constata-se que a maior vantagem competitiva das organizações não é resultado das tecnologias utilizadas, tão pouco da qualidade de seus produtos, mas sim, os colaboradores atuantes e detentores do conhecimento (Azambuja e Francisco, 2005). Por isso, as organizações têm investido não só na formação de seus funcionários, mas também no desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o alcance de seus objetivos.

#### Mudanças na gestão de pessoas

As transformações ocorridas no cenário mundial têm um reflexo significativo na área de Recursos Humanos das organizações uma vez que a Gestão de Pessoas é a forma como a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. De acordo com Chiavenato (2005), as mudanças e as transformações ocorridas na função da área de Recursos Humanos podem ser categorizadas em três etapas, a saber: relações industriais; recursos humanos e gestão de pessoas.

As Relações Industriais seriam os antigos departamentos de pessoal, que surgem na era da Industrialização Clássica. Este órgão era responsável, basicamente, por fazer cumprir as exigências legais no que se refere ao trabalho como, por exemplo, admissão por meio de contrato individual, contagem de horas para fins de pagamento, contagem de férias, dentre outros. Assim, as atividades do RH restringiam-se em atividades operacionais e burocráticas, e as decisões vinham da cúpula da organização. Havia o predomínio do conceito de mão-de-obra e, nesse sentido, os indivíduos eram considerados “*apêndices das máquinas e meros fornecedores de esforço físico e muscular*” (Chiavenato, 2005, p. 42).

O departamento de *Recursos Humanos* surgiu na era da Industrialização Neoclássica, passando a exercer, além das atividades operacionais e burocráticas, funções operacionais e táticas como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho, dentre outras. Nessa época, já havia a preocupação em atrair e manter os melhores funcionários na empresa.

A *Gestão de Pessoas*, por sua vez, surgiu na Era da Informação, na qual os indivíduos passam a ser considerados agentes ativos e parceiros das organizações, ou seja, tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas, alcançam resultados e atendem o cliente de acordo com suas necessidades e expectativas. As atividades burocráticas e operacionais são realizadas por meio de terceirização e as atividades táticas são delegadas aos gerentes, que passam a ser os gestores de pessoas. A área de Recursos Humanos assume consultorias internas para estimular atividades estratégicas em função dos objetivos organizacionais, prospectando-se em direção ao futuro da organização e de seus membros. A legitimidade da área RH passa a vincular-se à capacidade de desenvolver



pessoas, reconhecida pelas organizações como uma das formas de superar os obstáculos futuros.

Ao longo desse tempo, a função de gestão de recursos humanos deixa de ser centrada na alta gerência para direcionar-se na gestão estratégica de negócios. O RH é responsável por gerenciar a complexidade e as mudanças ocorridas no contexto organizacional, bem como por reestruturar a empresa a fim de melhorar o seu desempenho e proporcionar aos seus funcionários condições para se adaptarem à nova gestão estratégica.

Diante desse contexto de constantes transformações no ambiente empresarial, as tentativas das organizações de identificarem modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover de forma sustentada o desenvolvimento organizacional tornam-se imprescindíveis. Com esse pensamento, o alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais e a incorporação do conceito de competência à prática organizacional tornam-se uma saída para as organizações.

Segundo Gramigna (2002), as empresas que se destacam como empresas de sucesso, são aquelas que possuem, entre outras iniciativas, um modelo efetivo de gestão de pessoas, o qual se combina adequadamente os interesses da organização com os interesses individuais.

Corroborando esse raciocínio, em 2004, o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo (FEA-USP), realizou uma pesquisa, com mais ou menos 1.300 profissionais da área de Recursos Humanos. Esse estudo buscou identificar as mudanças e as tendências que ocorrerão na área nos próximos

cinco anos, ou seja, até o ano de 2009. Os resultados indicaram, basicamente, como passo fundamental rumo ao futuro das organizações, o alinhamento das competências humanas às estratégias de negócio das empresas, destacando o papel do gestor de RH na sua formulação e implantação dessas estratégias. A pesquisa apontou ainda alguns outros pontos que merecem consideração:

- os princípios mais relevantes que irão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos, segundo a pesquisa, serão: gestão de recursos humanos contribuindo para os negócios da empresa e gestão por competência;

- a criação de processos para identificar, diferenciar e manter talentos internos será uma das estratégias de RH mais utilizadas pelas organizações. A gestão de talentos é identificada pelos respondentes como a menos incorporada hoje pelas organizações e o processo de maior dificuldade de implantação;

- as organizações reconhecem a necessidade de desenvolver competências organizacionais consideradas cruciais, entre as quais se destacam a própria gestão de pessoas, a de negócios e a inovação em produtos;

- o conceito de competência aparece também como elemento de referência para a gestão de carreiras e as práticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento (HSM Management, 2004).

### Conceito de competência

A palavra competência vem do latim *competere*, que significa o esforço conjunto por meio da decomposição dessa palavra: *com*, equivale a conjunto, e *petere*, a esforço (Rabechini Júnior & Carvalho, 2003).

Desde o fim da Idade Média, já se falava em competência; no entanto, essa expressão era associada essencialmente à linguagem jurídica. Nesse sentido, competência se referia ao direito atribuído a alguém ou a alguma instituição de apreciar e julgar certas questões. Assim, o conceito já era usado para o reconhecimento social, porém, sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto. Posteriormente, esse conceito passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão & Guimarães, 2001; Isambert-Jamati, 1997).

Na língua portuguesa, de acordo com o dicionário *on-line Infopédia*, a palavra competência significa qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções, como também pode ser a capacidade que uma pessoa tem para avaliar algo ou alguém.

Na língua inglesa, por outro lado, segundo o dicionário Webster (conforme citado por Harb, 2005), competência é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade.

A diferença encontrada nessas duas definições está relacionada ao fato do primeiro conceito referir-se basicamente à ação, isto é, a aplicação da capacidade seja para resolver problemas, desempenhar determinada função ou mesmo avaliar algo ou alguém. Já a segunda definição diz respeito à qualificação vista como um estado ou como ter algo (conhecimento, julgamento, habilidade ou força) necessário para realizar determinada tarefa.

Existem também dois termos utilizados na língua inglesa para se referir à competência: *competence* e *competency*. A palavra *competence* é utilizada para definir setores de trabalho em que o indivíduo é capaz; são *expertises*, níveis de proficiência. A

palavra *competency* é usada para designar as dimensões de um comportamento sob um desempenho competente (Woodruffe, 1997).

Estes são apenas alguns dentre os diversos conceitos existentes a respeito de competência. No entanto, percebe-se, ao realizar uma revisão na literatura sobre o tema, uma confusão conceitual com esse termo, apesar de sua antiguidade e da atual centralidade desse construto na área de Gestão de Pessoas. As várias definições encontradas possuem diversas dimensões, que vão desde as mais amplas até as mais específicas, sendo, por vezes, incompatíveis entre si, podendo até ser comparado, por isso, a uma concha de retalhos (Deffune & Depresbiteris, 2002).

Os estudos realizados por Ruas, Ghedine, Dutra e Dias (2005) demonstraram essa diversidade por meio de uma análise e revisão das principais publicações brasileiras entre 2000 e 2004. Nesta pesquisa foi constatada uma grande heterogeneidade no conceito de competência. Segundo Ruas (2000), não há homogeneidade na construção e no uso desse construto. Em muitas organizações, o emprego do conceito de competência ainda está preso às heranças das noções de qualificação.

Alguns autores abordam esse conceito de forma integrada, já outros autores adotam abordagens fragmentadas e distintas do conceito. Alguns pesquisadores utilizam ainda várias classificações para o termo competência, outros focam seus trabalhos em apenas um tipo de competência (Bitencourt, 2001; Fleury & Lacombe, 2003; Manfredi, 1998; Sant'ana, Moraes & Kilimnik, 2002; Vieira & Garcia, 2004; Souza, 2001). No presente estudo será dada ênfase aos conceitos e às questões envolvidas em apenas três tipos de competências: as competências essenciais, organizacionais e, especialmente, as competências individuais. Para melhor explorar o tema, ainda serão apresentadas algumas formas de classificar e conceituar os outros tipos existentes de competências.

## Competências individuais

Inicialmente, o termo competência surge na literatura associado ao indivíduo. E, apesar de sua antiguidade, foi somente por volta de 1970 que vários países começaram a fazer uso desse termo. Na Alemanha, por exemplo, a idéia de competência primeiro surgiu no contexto da educação profissional, sendo incorporada, em seguida, à educação geral (Giacobbo, 2005).

Nos Estados Unidos, o conceito de competência começou a adquirir outros significados por meio de sua aplicação no campo da psicologia. Em 1973, McClelland publicou o artigo intitulado: *Testing for Competence rather than Intelligence*, iniciando o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores. McClelland (conforme citado por Mirabile, 1997) definiu competência como uma característica subjacente a uma pessoa e que está relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. A partir dessa definição, outros autores começaram a diferenciar conceitos como *aptidões* (talento natural da pessoa possível de ser aperfeiçoado), *habilidades* (demonstração na prática de um talento particular) e *conhecimento* (o que é necessário saber para desempenhar uma determinada tarefa) (Mirabile, 1997).

Durante a década de 80 do século passado, Boyatzis (1982) definiu competência como a capacidade que o indivíduo traz para a situação de trabalho. Em suas pesquisas identificou, ao analisar estudos relacionados a competências gerenciais, um conjunto de características e traços, estabelecidos por meio de comportamentos observáveis, que definiam desempenho superior na execução de tarefas. De acordo com esse autor, a competência individual é necessária, mas não suficiente para o desempenho efetivo no trabalho (Mirabile, 1997; Spencer & Spencer, 1993).

O debate francês a respeito de competência, por outro lado, contribuiu de forma significativa quando foram incluídas ao conceito outras dimensões que englobam esse construto. Nos anos 70, os franceses iniciaram vários questionamentos sobre o conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente a formação técnica. Porém, somente nos anos 90, é que emerge o conceito de competência com a desvinculação da noção de qualificação.

Os autores franceses como Le Bofert (1994) e Zarifian (1996) contestaram as definições de competência ligadas ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas; procurando, então, associar esse conceito às realizações dos indivíduos e àquilo que eles provêem, produzem e/ou entregam à organização. Segundo esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Nesse sentido, toda vez que o indivíduo é incitado a agir, precisa mobilizar e aplicar adequadamente seus recursos cognitivos disponíveis, sendo a experiência colhida de ações passadas influencia as decisões futuras.

Desse modo, Zarifian (1996) chama a atenção para o fato de que apenas o conhecimento técnico e a qualificação do indivíduo, tratados isoladamente, não representam a competência. Para um indivíduo ser considerado competente, é preciso que suas atitudes e o seu conhecimento “social” reflitam o seu conhecimento técnico e suas habilidades. Assim, é possível considerar a competência apenas quando há competência em ação, ou seja, em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos. Para Boyatzis (1982), a identificação da competência só é efetiva quando há consistência dos três componentes cruciais: as competências do indivíduo, as demandas da tarefa e o ambiente organizacional.

A definição proposta por Perrenoud (2000) vai ao encontro desse pensamento. Segundo o autor, competência é a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas.

Le Boterf (1994) destaca também, em seus trabalhos, alguns aspectos que devem ser considerados: a competência é o resultado do cruzamento de três eixos: a pessoa (biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional; a competência é praticada sob um contexto particular, exigindo do indivíduo flexibilidade e ampla capacidade de atualização; e a competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social.

No contexto brasileiro, o conceito de competência, no início, surge fundamentado na literatura americana. Posteriormente, autores franceses e ingleses contribuíram para o seu enriquecimento conceitual e empírico, acarretando em novas perspectivas e enfoques (Fleury & Fleury, 2001b).

Ruas (2000) conceitua competência como: *“a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”* (p.16). Nesse sentido, o conceito de competência constitui-se na aplicação dos conhecimentos e habilidades no ambiente organizacional, ou seja, quando o “saber” e o “saber-ser” são transformados no “saber-fazer”.

Fleury e Fleury (2001b) definem competência como sendo um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos,

recursos e habilidades. O autor engloba em seu conceito o fato de que as competências devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Gragmina (2007), em seus trabalhos, apresenta uma metáfora para explicar a noção de competência formada pela união de conhecimentos, atitudes e habilidades. Para a autora, a competência do indivíduo pode ser comparada a uma árvore, cujas raízes correspondem às atitudes, que são valores, crenças e princípios que, ao serem aplicados no contexto de trabalho, determinam o grau de envolvimento e comprometimento dos indivíduos com os projetos da organização. O tronco é formado pelo conhecimento que é alimentado e sustentado pelas raízes. Ele fornece sustentação para as folhas, flores e frutos, que representam os resultados da habilidade do indivíduo quando colocada em prática.

Uma das definições mais difundidas na literatura é a apresentada por Durand (1998), que define competência como CHA, ou seja, a junção de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que devem ser relacionados aos aspectos técnicos, sociais e comportamentais envolvidos no trabalho. Sob as perspectivas da empresa, o conhecimento (“saber o que e porque fazer”) pode estar associado às informações sobre produtos e serviços, à capacidade de identificar possibilidades internas ou externas de atuação e ao grau de complexidade das atribuições do colaborador dentro do negócio da empresa. A habilidade (“saber como fazer”) refere-se ao saber executar as atribuições. E, a atitude está associada ao “querer fazer”, ou seja, à iniciativa em executar determinada ação. Desse modo, a efetividade de uma competência pode ser comprovada somente em situações reais no próprio ambiente de trabalho.

Freitas e Brandão (2005), ao definirem competência, fazem uma convergência dos conceitos de Durand, Zafirian e Prahalad e Hamel. Segundo esses autores, as competências humanas ou profissionais compreendem em combinações



sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Essas competências são manifestadas quando os indivíduos agem frente às situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre condutas individuais e estratégias organizacionais.

Nesse sentido, o desempenho profissional é produzido pela aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gerando comportamentos e conseqüências em termos de realizações e resultados. Por essa razão, as competências humanas podem ser descritas sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho.

No entanto, é importante ressaltar, como afirma Barato (1998), que competência não pode ser confundida com desempenho. Este pode ser utilizado como uma forma de se aferir a competência, ou seja, a competência refere-se à capacidade do indivíduo e, nesse sentido, serve como um guia para o desempenho. Para o autor, *“as competências são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”* (Barato, 1998, p.16).

A seguir, pode ser observado, na Tabela 1, mais alguns conceitos de competência na visão de outros autores.

Tabela 1 – Conceitos de competência

Autores	Conceito de Competência
Moscovici (1994, p. 26)	<i>“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”</i>
Ducci (1996)	É a capacidade de enfrentamento e de resolução de problemas com sucesso em situação de incerteza na vida do trabalho.
Parry (1996, p. 48)	<i>“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”</i>
Cravino (1997, p. 161)	<i>“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são as causas dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.</i>
Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	<i>“...conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.</i>
Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 3)	<i>“...capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.</i>
Perrenoud (1999)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.

Tabela 1 – Conceitos de competência (continuação)

Autores	Conceito de Competência
Hipólito (2002, p. 7)	<i>“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor no negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.</i>
Nisembaum (2000)	É a junção das habilidades, conhecimentos e comportamentos, apresentada pelo alto desempenho do indivíduo, contribuindo para os resultados da organização.
Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183)	<i>“...são características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.”</i>
Levy-Leboyer (conforme citado por Gramigna, 2002, p.15)	<i>“Competência são repertórios de comportamentos e capacitações que alguns indivíduos ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.”</i>
Bitencourt (2001, p. 30)	<i>“...o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.”</i>
Resende (2003)	É resultante da aplicação de conhecimentos com comportamento: o conhecimento engloba formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento e o comportamento reúne habilidades, interesse e vontade.

Tabela 1 – Conceitos de competência (continuação)

Autores	Conceito de Competência
Rossato (conforme citado por Bittencourt 2001, p. 26)	<i>“...é a habilidade portátil que lhes permite desempenhar atividades e ações, adotar um comportamento, tomar decisões e atitudes, assumir responsabilidades, debater sobre um assunto e gerar resultados.”</i>
Sargis (conforme citado por Miranda, 2004)	É a capacidade do indivíduo ou da organização de mobilizar um conjunto de recursos com o objetivo de realizar uma atividade.
Daólio (2004)	É uma característica subjacente de um indivíduo, a qual está casualmente relacionada a uma <i>performance</i> superior e/ou efetiva, medida por padrões, numa profissão ou situação. Sendo que essas características subjacentes são englobadas por motivos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outros.

É possível observar, em grande parte dos conceitos já apresentados, alguns pontos em comum: os autores consideram competência como a capacidade para realizar determinada tarefa ou como sendo recursos aplicados/mobilizados/entregues no contexto do trabalho, que decorrem em desempenho superior do indivíduo e em resultados para a organização. Esses recursos, dependendo do autor ou da abordagem, podem ser: conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidades, comportamentos, aptidões, capacidades, a junção de todos esses recursos ou a junção de alguns desses, dentre outros.

A partir das definições apresentadas de competência, considera-se falta de competência quando o indivíduo tem um conhecimento, mas nunca o colocou em prática ou quando uma pessoa tem o conhecimento e a habilidade, mas não possui o comportamento compatível na prática do seu trabalho. Segundo Rabaglio (2001), no mundo das

organizações, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que almeja uma carreira ascendente dentro da empresa.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), o indivíduo incompetente é aquele que obtém resultado insatisfatório em sua atividade ou que, mesmo que tenha as qualificações necessárias, não sabe mobilizá-las a ponto de alcançar sucesso em suas ações. Já o indivíduo competente é aquele que mobiliza suas qualidades inteligentemente, obtendo sucesso em sua atividade.

#### Formas de classificar as competências

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade a que se destina, existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências.

Nordhaug (conforme citado por Miranda, 2004) verificou em seus estudos que a forma mais utilizada para classificar as competências é dividi-las em três: competências técnicas, competências interpessoais e competências conceituais. As *competências técnicas*, segundo o autor, referem-se aos métodos, processos e técnicas necessárias para conduzir uma atividade específica, bem como as habilidades de utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade. As *competências interpessoais* são comportamentos humanos e processos interpessoais, empatia e sensibilidade social, habilidade de comunicação e capacidade de cooperação. As *competências conceituais* são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais.

Deffune e Depresbiteris, (2002) classificam as competências em: *competência tecnológica* que se refere a conhecimentos das técnicas e tecnologias de uma profissão ou de profissões afins; *competência interpessoal* que engloba capacidades de

negociar, decidir em equipe e de comunicar-se; *competência participativa* que é a disposição do indivíduo em participar e assumir responsabilidades em trabalhos cooperativos e solidários.

Para Resende (2003) as competências podem ser classificadas em: *técnicas; cognitivas; intelectuais; relacionais; sociais e políticas; didático-pedagógicas; metodológicas; de liderança; e competências empresariais e organizacionais.*

Ao realizar, em seus estudos, uma sumarização das competências mais enfatizadas no contexto dos negócios, Deluiz (1996) identifica cinco grandes grupos de competências: *técnico-intelectuais* (habilidades básicas como aprender e pensar); *organizacionais e metodológicas* (capacidade de organizar o próprio trabalho, estabelecer meios próprios e gerenciar o tempo e o espaço); *comunicativas* (capacidade de se comunicar em grupo); *sociais* (vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimento) e *comportamentais* (advindas da necessidade de incorporar a subjetividade do trabalho aos processos produtivos).

Fleury e Fleury (2001b) categorizam as competências individuais em três blocos, sob uma perspectiva sistêmica que envolve a relação do indivíduo com toda a empresa: *competência de negócio*: é relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos em relação ao mercado, clientes e concorrentes, assim como com o ambiente político e social; *competência técnico-profissional*: competência específica para certa ação, ocupação ou atividade; *competência social*: necessária para interagir com as pessoas.

### Conceitos de competência relacionados às características pessoais

Cada vez mais as características pessoais ou de personalidade são valorizadas pelas organizações visto que, por meio de algumas delas, os indivíduos se destacam no exercício de determinadas atividades ou funções.

Woodruffe (1991) destaca em seus trabalhos a importância das competências relacionadas à personalidade que, apesar de serem “difíceis de adquirir”, devem ser focadas e trabalhadas nas políticas de Recursos Humanos.

Do mesmo modo, Leiria (2002) considera que os atributos pessoais são fundamentais no conjunto de recursos que formam a competência, embora sejam os considerados pelos autores como os mais difíceis de caracterizar nos indivíduos. Esses atributos são identificados por meio de um conjunto de comportamentos observados nos indivíduos ao interagirem no ambiente organizacional. São considerados como atributos pessoais: a disposição para atuar em grupo, a iniciativa, o senso de responsabilidade, a confiança em si mesmo, a criatividade, a abertura à mudanças, a habilidade de negociação e comunicação, dentre outros. Para o autor, esses atributos são responsáveis pelos indivíduos se diferenciarem dos demais, contribuindo decisivamente para o resultado daquilo que é entregue por eles à organização.

A visão de competência apresentada por McLanghan (1997) considera competência como o conjunto de características básicas da personalidade determinantes para atuar com sucesso no trabalho ou em uma determinada situação.

Spencer e Spencer (1993) também relacionam competência com personalidade. Para esses autores, a competência é parte integrante da personalidade de uma pessoa, que pode causar ou prever comportamentos nas mais diversas situações de

trabalho. A competência estaria vinculada a um critério de eficácia e/ou *performance* superior em um trabalho ou situação.

De acordo com Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997), as competências individuais estão ligadas a características fundamentais da personalidade que são inerentes às ações pessoais em relação a todo tipo de tarefa ou situação.

Parry (1996), ao contrário, questiona se devem ser incluídos os traços de personalidade no conceito e na avaliação de competências. O autor indica, em seu trabalho, alguns estudos que fazem a distinção entre *soft competencies*, que abarcaria os traços de personalidade, e *hard competencies*, que seriam as habilidades exigidas para um trabalho específico.

De acordo com Moscovici (conforme citado por Bitencourt, 2001), a competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal, que são fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo. Para o autor, as competências técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade, são as características pessoais que determinam o comportamento humano.

Leme (2005) e Rabaglio (2001) afirmam que todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas correspondem aos conhecimentos e habilidades em técnicas e funções específicas. As competências comportamentais referem-se a atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas, por exemplo, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, foco em resultado, flexibilidade, etc. Assim, Leme (2005) considera conhecimento e habilidade (o saber e



saber fazer) como competências técnicas e atitude (o querer fazer) como competência comportamental.

Para Resende (2003), os indivíduos se sobressaem em relação a outros por causa de suas competências reveladas por meio de comportamentos. Segundo o autor, esses comportamentos são identificados na atitude de quem toma iniciativa, na resolução de problemas, na capacidade de realização, de ser empreendedor, e são voltados para alcançar objetivos e obter resultados.

Já Coopers e Lybrand (conforme citado por Adms, 2003) apresentam quatro categorias de competências, que são inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras, como uma teia complexa: *competências interacionais*, que envolvem capacidades interpessoais e de liderança; *competências de solução de problemas*, que englobam capacidade de percepção, de planejamento e organização, capacidade de decisão e de criatividade; *competência de capacitação*, que compreendem o reconhecimento da necessidade e realização de mudança, a capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade; e *competência de comunicação* que se relacionam a capacidade de comunicar-se de forma eficiente e eficaz.

Os autores Leme e Rabaglio, Resende e Coopers e Lybrand apresentam diferentes visões de competências. No entanto, analisando mais detalhadamente, pode-se perceber que os mesmos avaliam características pessoais (liderança, flexibilidade, relacionamento interpessoal, etc.) como comportamentos, atitudes ou competências específicas (competência interacionais, competências de capacitação, dentre outros). Nestes exemplos, os autores avaliam características pessoais como partes integrantes da competência ou como competência em si; mas dão diferentes denominações e definições para os mesmos.

Apesar da existência de divergências, entende-se que o indivíduo possui algo que afeta consideravelmente o seu desempenho no trabalho. Esse “algo” pode ter várias denominações, dependendo do autor ou do tipo de abordagem, como, por exemplo, características pessoais, características de personalidade, atitudes, habilidades, capacidades, comportamentos ou mesmo a personalidade em si. Enfim, no presente estudo serão consideradas as características pessoais como fundamentais para o indivíduo e a organização e como sendo um tipo de competência específica. Desse modo, não serão abordadas questões de personalidade do indivíduo, habilidades, conhecimentos ou mesmo atitudes, pois esse não é o foco do estudo em questão.

Torna-se importante destacar a influência das características pessoais no desempenho dos indivíduos. Dutra (2004) enfatiza o conceito de competência pessoal como forte variável preditiva e explicativa da realidade observada nas empresas de nosso país. Estudos meta-analíticos têm demonstrado que atributos pessoais podem ser bons preditores de *performance* no trabalho e até mesmo de sucesso na carreira. Muitos profissionais de todos os níveis, considerados tecnicamente ótimos, têm sido desligados de suas empresas porque não perceberam a importância das competências pessoais e não se adequaram em tempo hábil.

#### Competências essenciais (*core competence*)

Prahalad e Hammel (1995) desenvolveram o conceito de competências essenciais (ou *core competences*), apontando-as como elementos decisivos para a sobrevivência das empresas. Para esses autores, as competências essenciais seriam um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Entretanto, de acordo com aqueles, para identificar uma *core competence* é imprescindível considerar três aspectos:

- a) É considerada competência essencial quando necessariamente resulta em valor superior percebido pelo cliente;
- b) A competência deve diferenciar a empresa de seus concorrentes, ou seja, qualquer competência que seja semelhante a de outros concorrentes deixa de ser uma competência essencial;
- c) A competência deve resultar em uma contribuição importante para a expansão da empresa a médio e longo prazo.

Esse caráter de essencialidade da competência é o que a diferencia dos demais recursos e capacidades de uma organização. Para Guimarães e Medeiros (2003), as organizações até podem ter diversas competências e capacidades, mas nem todas elas podem ser consideradas como essenciais. Se a competência é de fácil imitação ou localizada em alguns colaboradores da organização, não pode ser dita como essencial.

*“Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a um empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o “tamanho de bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão lógica.” (Prahalad & Hamel, 1995, p. 19).*

Nesse mesmo pensamento, Green (1999) define competência essencial como um conjunto peculiar de know-how técnico que é o centro do propósito organizacional.

Esse tipo de competência pode estar presente nas múltiplas divisões da organização e nos seus diferentes produtos e serviços. Para o autor, as competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, acarretando em valor percebido pelo cliente e em difícil imitação.

De modo diferente, Fleury e Fleury (2001b) consideram competências essenciais como vinculadas a três premissas estratégicas de mercado: *excelência operacional*, que estabelece diferenças combinando qualidade e preço (custos); *inovação no produto*, que se diferencia por produtos de ponta, com alto valor agregado, mas também preocupado com seus custos; e *orientação para serviço*, que é a competência de antecipar e satisfazer as necessidades de clientes de nichos específicos.

Para Bitencourt e Barbosa (2004), as competências essenciais estimulam a empresa à construção de um diferencial competitivo baseado na especialidade e especificidade de cada organização. A partir da definição dessas competências é possível compreender como os recursos da empresa estão associados ao seu desempenho.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acreditam que a vantagem competitiva de uma organização surge de capacidades para a criação e a produção de seus produtos ou serviços. Portanto, o segredo não está em fazer grandes produtos, mas no conjunto de competências únicas capazes de criar grandes produtos, sendo que essas competências devem ser difíceis de imitação por outras empresas.

Segundo Fleury e Fleury (2001b), como as competências essenciais estão diretamente ligadas à estratégia da empresa, muitos estrategistas reconhecem na identificação dessas competências sua base para um planejamento eficaz, tornando a organização mais participativa no mercado e, conseqüentemente, mais competitiva. Assim, identificar as competências essenciais permite direcionar o foco das organizações para seus

pontos fortes, possibilitando a alavancagem de novos negócios, contribuindo, com isso, para o sucesso empresarial a longo prazo.

A formulação das competências essenciais torna-se uma prática comum para que as organizações possam diferenciar-se de seus concorrentes por meio da identificação de estratégias que elevem ao máximo a possibilidade de prosperarem e sobreviverem. Segundo Ulrich (2000), as estratégias competitivas de uma empresa são dinâmicas e, nesse sentido, diferenciam-se a curto e longo prazo. A curto prazo, a competitividade decorre de seus atributos de preço ou desempenho dos produtos existentes. Já a longo prazo, a competitividade resulta da capacidade de formar, a custos menores e com maior velocidade que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos.

Ruas (2000), entretanto, aponta para o fato de que as competências essenciais podem ser identificadas claramente em empresas líderes, sendo que o mesmo não ocorre em organizações que não são consideradas líderes em seu segmento de atuação ou cujos fatores de liderança não são nítidos. Nesses casos, o conceito de competências organizacionais se encaixaria melhor nessas empresas, embora estas competências possam, ao longo do tempo, tornar-se essenciais.

### Competências organizacionais

Alguns autores consideram competências essenciais como sendo competências organizacionais ou vice-versa. Outros autores fazem uma diferenciação entre esse dois tipos de competências (Éboli, 2001; Fleury & Fleury, 2001a; Miranda, 2004; Nisembaum, 2000; Ruas, 2000). No presente estudo, essas competências serão consideradas como dois construtos distintos.

Nisembaum (2000) define competências organizacionais como “*um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.*” (p.35).

Para esse autor, as competências organizacionais podem ser classificadas como *básicas* (quando representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não são distintas em relação à concorrência) e *essenciais* (quando revelam atributos de caráter distinto, que diferenciam a organização das demais).

Por outro lado, Éboli (2001) define competências organizacionais como sendo competência essencial (*core competence*). Para o autor, é necessário que a empresa adquira esse tipo de competência para aumentar e consolidar cada vez mais sua capacidade de competir dentro do setor em que atua. Sendo importante considerar as mudanças que ocorrem no ambiente de negócios, principalmente no âmbito de atuação da organização e em sua visão estratégica.

Para alguns autores ainda, competência organizacional pode ser definida como algo que a empresa domina em particular, que surge das competências profissionais combinadas aos processos organizacionais. Pode ser compreendida também como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Além disso, as competências organizacionais podem incluir: competências sobre a organização e seus processos, competências em técnicas e formas de trabalho, competências de serviço e competências sociais (Fleury & Fleury, 2001, Miranda, 2004).

No presente trabalho, considera-se a definição apresentada por Ruas (2000): competência organizacional é o conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebidos pelos clientes e que a diferencia em relação à sociedade. Essa competência se

materializa em um conjunto peculiar de know-how, o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva, servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.

### Relação entre competência organizacional e competência individual

Segundo Dutra (2004), o construto competência pode ser atribuído a dois diferentes atores: a organização e os indivíduos. De um lado, as competências decorrentes da criação e do processo de desenvolvimento da organização, que se encontram diretamente ligadas às estratégias da empresa. De outro, as competências pertinentes à atuação individual, que decorrem em mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades do indivíduo para um contexto profissional determinado e/ou inesperado (Fleury & Oliveira, 2001; Zarifian, 2001b).

Nesse sentido, de acordo com Dutra (2001), existe uma relação entre as organizações e as pessoas que transcorre em um processo contínuo de troca de competências. *“A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.”* (p. 24).

Assim, as competências organizacionais irão se diferenciar dependendo do tipo de organização na qual o indivíduo atua. Da mesma forma, o desempenho e sucesso da organização dependerão das competências de seus funcionários. Por isso, torna-se importante que as competências individuais estejam em sintonia com as competências organizacionais.

De acordo com Nisembaum (2000), as competências organizacionais devem ser traduzidas pela empresa em competências individuais. Dessa forma, o conjunto de competências das pessoas seria um reflexo das competências da empresa.

Na visão de Mello (2003), as organizações por si não possuem competências, são os indivíduos ou grupos de indivíduos que detêm as habilidades, características e atitudes que materializam as competências organizacionais. Para Brandão e Guimarães (2001), as competências das pessoas que compõem a empresa, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Nesse sentido, as competências organizacionais somente trarão benefícios para a empresa quando forem consideradas as competências individuais de seus colaboradores.

Éboli (2001) faz considerações, em seus trabalhos, sobre a importância das competências individuais como reflexo das competências organizacionais e, portanto, a necessidade de adquiri-las e desenvolvê-las para que a organização atinja sucesso em seus objetivos estratégicos. Segundo o autor, para a viabilização das competências organizacionais, torna-se necessária a definição das competências individuais que precisam ser adquiridas e desenvolvidas para que os colaboradores da organização estejam aptos a manter ou até reestruturar as competências essenciais e organizacionais existentes. Dessa forma, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não apenas utiliza o conhecimento do indivíduo, mas também ela o cria conforme as suas necessidades.

Essa tendência em considerar as competências individuais, que não são passíveis de imitação, como fundamentais, assegura vantagem competitiva às organizações. De acordo com Chiavenato (2005), *"as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e provém o sucesso organizacional, ou seja, elas passam a*



*constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.” (p. 04).*

Fleury e Lacombe (2003) realizaram um estudo que teve como objetivo a revisão da literatura internacional e da pesquisa no contexto nacional sobre Gestão por Competência. As principais conclusões dos autores foram:

- as organizações têm grande dificuldade em traduzir as competências essenciais em competências individuais.
- o conceito precisa de maior detalhamento para ser operacionalizado, ainda que exista um consenso de que a competência é percebida pela ação e prática.
- a grande dificuldade encontrada pelas organizações é a operacionalização da competência, seja ela essencial ou individual.

Para superar as dificuldades existentes na operacionalização e no estabelecimento de uma relação entre competência individual e organizacional, torna-se necessário que a organização estabeleça políticas e estratégias claras de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem organizacional, assim como um modelo difundido e compartilhado de gestão do conhecimento. Afinal, as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, além de responsáveis por sua capacidade e agilidade na resposta da organização frente aos estímulos do ambiente e por sua capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

#### Levantamento das competências pessoais

No mundo organizacional de hoje, o *comportamento* é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa. Muitos profissionais de todos os níveis considerados ótimos tecnicamente têm

sido desligados de suas empresas porque não perceberam a importância das competências comportamentais e não se adequaram a essas exigências em tempo hábil. Assim, o grande desafio para o profissional, destaca Rabaglio (2001), consiste em desenvolver competências comportamentais que até então não eram valorizadas pelas organizações.

Tendo em vista o foco que é dado pelas organizações aos indivíduos e suas competências, realizou-se um levantamento na literatura, nacional e internacional, a fim de verificar quais as competências das pessoas que são requisitadas e avaliadas pelas organizações. Pôde-se perceber com esse levantamento que na prática organizacional as competências referentes às características pessoais são as mais utilizadas e avaliadas pelas organizações, bem como as consideradas mais importantes para o sucesso profissional.

Nos estudos de Boyatzis (1982) é possível identificar a presença de competências relacionadas a características pessoais necessárias ao atendimento das funções gerenciais básicas como planejamento, organização, controle, motivação e coordenação. São elas: auto-avaliação acurada; preocupação com relacionamentos e com o impacto das ações; desenvolvimento das pessoas; capacidade de diagnóstico; orientação eficaz; pensamento lógico; gerenciamento de grupos; proatividade; autoconfiança; autocontrole; capacidade de adaptação; apresentação oral e uso socializado do poder.

Dulewicz (1989) propõe em seus estudos as seguintes competências importantes para os profissionais: *intelectuais*: visão estratégica, capacidade de análise e avaliação e planejamento e organização; *interpessoais*: coordenação de equipes, persuasão, espírito de decisão, sensibilidade interpessoal e comunicação oral; *adaptabilidade*: flexibilidade e facilidade para mudar de contextos; *orientação para resultados*: energia e iniciativa, desejo de triunfar e sentido de negócios.

Nos estudos de McCauley (conforme citado por Gramigna, 2007), o autor apresenta dezesseis competências que seriam referenciais aos indivíduos: ser uma pessoa de muitos recursos (saber adaptar-se a mudanças e a situações ambíguas; ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão, etc.); saber o que fazer; aprender depressa; dominar rapidamente novas técnicas; ter espírito de decisão; administrar equipes com eficácia; criar um clima propício ao desenvolvimento; saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas; estar orientado para o trabalho em equipe; formar uma equipe de talentos; estabelecer boas relações na empresa; ter sensibilidade; enfrentar os desafios com tranquilidade; manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; conhecer a si mesmo; ter bom relacionamento, flexibilidade e liderança.

Para Fitzgerald e Kirby (1997) o novo perfil exigido dos profissionais em decorrência do novo ambiente organizacional e dos novos modelos de gestão, consiste: capacidade inovadora, intuição, antecipação à mudança, habilidade em resolver problemas não estruturados, alta tolerância à ambigüidade e espírito empreendedor.

De acordo com Chiavenato (2005), o ideal é que o indivíduo, para trabalhar nas empresas, atualmente, possua competências e habilidades em: relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; senso crítico; criatividade e inovação; foco em metas e resultados; espírito empreendedor e conhecimento.

Sparrow e Bognanno (1994) apresentaram em seu trabalho um modelo de competências denominado *OPEN Competencies*, delineado da seguinte forma: *Open thinking*: flexibilidade intelectual, mente aberta; *Personal impact*: impacto pessoal, autoconfiança, disposição para ação; *Empowering*: autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento; *Networking*: orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influência.

Branco (n.d.) apresenta em seu artigo uma pesquisa publicada pelo jornal O Estado de São Paulo, em 06/07/1997, a qual listou as competências necessárias para compor o perfil de competências fundamentais aos novos profissionais. São elas: capacidade de realização; capacidade de assumir riscos; ética; integridade; visão de futuro; capacidade de planejamento; orientação a processos; orientação a pessoas; orientação a resultados; conhecimento técnico; habilidade de negociação; flexibilidade para mudança; espírito inovador e criativo.

Branco (n.d.) apontou ainda, em seu artigo, mais duas outras pesquisas. A primeira diz respeito ao conjunto de competências profissionais exigidas dos executivos da Volkswagen, que são: visão estratégica; liderança; empreendedorismo; negociação; comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; foco no cliente; mobilidade; conhecimento técnico/profissional e idiomas.

A outra pesquisa, refere-se a uma publicação da Gazeta Mercantil, em 27/03/2001, na qual listava características exigidas do novo perfil profissional: capacidade de realização; ética; criatividade; energia e dinamismo; quociente emocional; autonomia; resolução de problemas e relacionamento interpessoal.

Por fim, Branco (n.d.) enumera as principais competências que qualquer profissional deverá obter para o sucesso em sua carreira, segundo sua percepção: autogestão do conhecimento; comunicação e expressão; criatividade e iniciativa; liderança e motivação; negociação; raciocínio lógico, crítico e analítico; tomada de decisão; trabalho em equipe e visão sistêmica.

No artigo publicado pelo Jornal do Comércio, em 11/08/1993 (conforme citado por Torreão, n.d.), foram apresentados 10 principais atributos exigidos dos profissionais do ano de 2000. Esses dados foram retirados do relatório do Instituto

Internacional de Gerenciamento de Genebra sobre pesquisa de profissionais do futuro. Os atributos listados foram: flexibilidade, liderança, orientação global, comunicação, habilidade de discernir, tecnologia, versatilidade, princípios de moral, decisão, equilíbrio físico e emocional.

Em 2002, Santos e Rossetti publicaram uma pesquisa realizada em uma amostra de 76 empresas, eleitas dentre as 500 maiores empresas privadas que operam no Brasil, segundo o levantamento publicado em julho de 2000 pela Revista Exame – Melhores e Maiores. Parte da pesquisa foi relacionada à Gestão de Pessoas e de competências. Desse modo, a pesquisa aponta as principais competências que as organizações pesquisadas estão requerendo das pessoas. Dentre as competências, 98% das empresas consideram a orientação para resultados a competência mais valorizada. Em seguida, apontaram: capacidade de trabalhar em equipe; liderança; relacionamento interpessoal; pensamento sistêmico (visão do todo); comunicabilidade; empreendedorismo; negociação; capacidade de atrair e reter colaboradores; capacidade de inovar; percepção de tendências; multifuncionalidade; visão de processos; conhecimento da realidade externa; garra e ambição; pôr a mão na massa (“carregar o piano”); habilidade de lidar com paradoxos; domínio do inglês e do espanhol.

Levy Leboyer (conforme citado por Gramigna, 2002) apresenta em seus estudos as competências genéricas consideradas importantes para a área gerencial: comunicação verbal e escrita; capacidade para a resolução de problemas; planejamento e organização; delegação; formação de equipes; sensibilidade; uso de autoridade com responsabilidade e bom senso; tenacidade e persistência; habilidade negocial; capacidade de análise e síntese; sensatez; criatividade; aceitação de riscos; decisão; conhecimento

técnico; energia; amplitude de interesses; iniciativa; tolerância ao estresse; adaptabilidade; autonomia e ética.

Gramigna (2007) apresenta uma pesquisa realizada pela empresa Catho, maior empresa de recolocação de executivos e uma das maiores empresas em recrutamento no Brasil. Essa pesquisa foi realizada com 9.484 profissionais a fim de verificar as características mais demandadas pelo mercado. Dentre os resultados alcançados, vale destacar que o fato de executivos serem orientados para a ação agregam R\$ 52,00 a mais a cada ponto adquirido em uma escala de 1 a 6. Além disso, características como fluência em inglês, grau de escolaridade e ser do sexo masculino também agregam em uma maior remuneração ao profissional.

Em 2003, foi publicada outra pesquisa realizada por Rabechini Jr e Carvalho (2003) que teve como objetivo verificar o perfil de competências em equipes de projeto. Por meio dessa pesquisa foi possível identificar indicadores de desempenho dos indivíduos no trabalho, a saber: envolvimento da equipe (proatividade); gerenciamento de conflitos; comunicação; espírito de equipe; confiança mútua; auto-desenvolvimento; interface organizacional e capacidade da equipe em buscar resultados do projeto e se relacionar com a empresa.

Um estudo que merece destaque é o realizado por Sant'anna, Moraes e Klimnik (2003). Esses autores fizeram uma revisão da literatura francesa e anglo-americana, na qual identificaram, por meio da técnica de análise de conteúdo, 15 categorias de competências profissionais mais apontadas nos trabalhos revisados. São elas: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; inovação; comunicação; relacionamento interpessoal; trabalhar em equipes; autocontrole emocional;

visão do mundo ampla e global; lidar com situações novas e inusitadas; lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

Os estudos realizados por Mello (2003) revelam algumas características que os profissionais precisam ter para adaptação a esse novo contexto organizacional: capacidade de adaptação; criatividade; empreendedorismo; capacidade de trabalho em equipe; flexibilidade; bom relacionamento interpessoal; capacidade de adquirir rapidamente novas competências. Essas características, segundo o autor, são as bases para o sucesso, seja ele pessoal ou organizacional.

Moraes (2004) realizou um estudo de caso em uma empresa multinacional no interior de São Paulo com o objetivo de analisar o método de Gestão por Competência como contribuição para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais a serem contratados. Foi identificado, ao realizar a pesquisa, um perfil de competências para cada cargo, além de um conjunto de competências consideradas principais para a empresa. São elas: capacidade empreendedora; comunicação; dinamismo e iniciativa; flexibilidade; liderança; motivação; capacidade de negociação; planejamento; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; visão sistêmica; organização; capacidade de trabalhar sobre pressão e criatividade.

No ano de 2005, Azambuja e Francisco (2005) publicaram uma pesquisa que buscou identificar e analisar quais os principais níveis de competência profissional que 30 empresas da cidade de Ponta Grossa do Rio Grande do Sul consideraram essenciais para seus trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades. Na pesquisa foi aplicado um instrumento que continha 10 competências profissionais e pessoais, onde o avaliador

deveria considerar sua ordem de prioridade, ou seja, as competências consideradas mais importantes para o perfil de seus funcionários. Havia também uma questão aberta na qual o entrevistado apontar alguma competência que não constava nas questões anteriores e que considerava importante.

O resultado da pesquisa apontou as seguintes competências, por ordem de preferência das empresas: saber trabalhar em equipe; possuir iniciativa; ter bom relacionamento e boa comunicação; ser motivado; possuir experiência profissional; ter formação acadêmica; possuir boa auto-estima; ser motivador; fazer o seu marketing pessoal. As quatro primeiras são consideradas pelos autores como competências pessoais.

Além disso, por meio da questão aberta foi identificado mais um tipo de competência: a responsabilidade. O resultado obtido revela, segundo os autores, que o foco principal das organizações está em competências comportamentais, ou seja, são as competências de atitude, que podem ser inatas ou desenvolvidas no indivíduo. As competências atitudinais são únicas e exclusivas de cada indivíduo, o que garante à organização uma vasta e poderosa ferramenta de trabalho e ao funcionário a oportunidade de potencializar suas competências estabelecendo seu próprio diferencial competitivo (Azambuja e Francisco, 2005).

Do mesmo modo, em 2005, Oderich publicou uma pesquisa feita com 136 empresas de quatro estados brasileiros (SP, PR, SC e RS). Os resultados apontaram para 48 atributos relevantes a um executivo apto a atuar no mercado global. Dentre eles, 12 foram destacados como muito relevantes: integridade; visão estratégica; capacidade de liderança; visão da empresa; capacidade de decisão; foco no resultado; ética no trato de questões profissionais e sociais; capacidade de negociação; motivação; coordenação de trabalhos em equipe; habilidade em relações interpessoais e atitude proativa.



Chiavenato (2005) apresenta em seu livro o site da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade ([www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)), que descreve uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. No que se refere a Gestão de Pessoas e Competências, a pesquisa mostra que os principais atributos que as organizações pesquisadas estão requerendo das pessoas são: orientação para resultados; capacidade de trabalhar em equipe; liderança; relacionamento interpessoal; pensamento sistêmico; visão do todo; comunicabilidade; empreendedorismo; negociação; capacidade de atrair e reter colaboradores; capacidade de inovar; percepção de tendências; multifuncionalidade; visão de processo; conhecimento de realidade externa; garra; ambição; pôr a mão na massa; habilidade de lidar com paradoxos; domínio do inglês e do espanhol.

Ashton (1996) realizou uma pesquisa por meio da implementação de um programa de remuneração baseado em competência em uma rede de 200 hotéis. Foi pedido aos gerentes que apontassem, por meio de entrevistas comportamentais, os melhores e piores desempenhos. Como resultado deste trabalho, foi elaborado um modelo de melhores desempenhos, construído e aprimorado de forma que foram estabelecidas nove competências essenciais aos funcionários dessa rede de hotéis, a saber: orientação para atendimento ao cliente, flexibilidade, comprometimento com os valores organizacionais, orientação para resultados, iniciativa e proatividade, influência organizacional e criatividade na resolução de problemas. Além dessas competências, foram acrescentadas mais duas ao modelo criado: disposição a assumir responsabilidade e desenvolvimento de pessoas.

Os estudos feitos por Orsi, Buttazzi, Ochiai, Santos e Silveira Júnior (2006) tiveram como objetivo a avaliação da implantação do modelo de gestão por competências

em três empresas. Dentre essas empresas, vale a pena destacar o caso da empresa AVON, que definiu em sua matriz uma lista de competências individuais necessárias aos seus funcionários, independente de seus cargos. Foram verificadas e encontradas sete competências individuais comuns a seus colaboradores em todos os países em que a AVON possui uma filial. Tais competências se diferenciam apenas em relação a intensidade com que cada uma deve ser manifestar em seus colaboradores dependendo da área ou função ocupada por eles.

Gramigna (2007) apresenta em seu livro algumas competências identificadas em empresas situadas no mercado brasileiro de 1997 até 2005. São elas: autodesenvolvimento e gestão de conhecimento; capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade empreendedora; capacidade negocial; comunicação e interação; criatividade e inovação; cultura de qualidade; liderança; motivação e energia para o trabalho; orientação para resultado; planejamento e organização; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; trabalho em equipe; visão sistêmica.

Apesar das várias características que são demandadas aos profissionais, de acordo com o novo contexto do trabalho, pesquisas têm demonstrado que as organizações não estão acompanhando essas exigências em seus processos. Kilimnik, Sant'anna e Luiz (2004) chamam a atenção para o fato de que é muito maior a exigência das organizações em relação aos seus profissionais do que é oferecido por elas aos mesmos. Os autores investigaram, nesse estudo, por meio da percepção de pós-graduandos e pós-graduados em telecomunicações acerca da demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas de gestão das organizações em que atuam. Como resultado da pesquisa, os autores encontraram um elevado grau de demanda pelo conjunto de competências avaliadas, que, entretanto, apresentou uma fraca correlação com o grau de

modernidade organizacional percebido, indicando que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido acompanhada por uma modernidade de políticas e práticas organizacionais.

Gramigna (2002) destaca um fato negativo quanto às exigências das organizações em relação aos profissionais. Para a autora, o novo perfil profissional agregou inúmeras competências que são difíceis de ser encontradas em uma só pessoa.

Percebe-se, com esse levantamento, que as características pessoais são recorrentemente avaliadas nos estudos realizados sobre competências, independente do conceito adotado ou do tipo de abordagem utilizada. Destaca-se que a forma de avaliação das competências diverge muito entre os pesquisadores, talvez pelo fato do conceito ser tão diverso e, por vezes, incompatível. Além disso, nota-se que boa parte das competências citadas como essenciais aos profissionais são mencionadas de forma geral, ou seja, consideradas importantes para um profissional independente de seu cargo.

### Gestão por competência

A Gestão por Competência surge como uma alternativa de administração para as empresas gerenciarem o seu capital humano, considerando atualmente a era do conhecimento e da informação. Com base nesse modelo, as organizações começam a planejar, selecionar, desenvolver e remunerar seus recursos humanos tendo como foco as competências essenciais, organizacionais e individuais. O modelo de gestão por competência, desse modo, deve ser visto como um modelo de gerenciamento para interagir e fortalecer as empresas diante das turbulências, mudanças e imprevisibilidade do contexto organizacional (Moraes, 2004; Ribeiro, 2000; Udeba, 2003).

De acordo com Ruano (2003), a adoção da gestão por competência exige, além de um re-direcionamento das ações tradicionais de gestão de pessoas, a formalização de alianças estratégicas para a capacitação e desenvolvimento das competências necessárias à consecução de seus objetivos organizacionais. Esse modelo possibilita a gestão do processo produtivo e do desempenho dos recursos humanos da organização com base nas competências essenciais (Brandão & Guimarães, 2002).

A partir desse modelo, é possível identificar a visão estratégica da organização, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias para atingir seus objetivos. Desse modo, a organização verifica as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, na seqüência, construção de um inventário de competências.

Nesse sentido, Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) descrevem a gestão de competência como um processo em que há um momento inicial de formulação da estratégia da organização, quando se definem sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, a organização identificaria as competências organizacionais necessárias ao alcance de seus objetivos, juntamente com os indicadores de desempenho no nível corporativo, os quais representariam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro.

Então, realiza-se o mapeamento de competências, que tem como objetivos identificar e descrever as competências profissionais. Essa descrição deve ser sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho. É possível, a partir disso, fazer um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* - ou lacuna - existente entre as competências

necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização.

Esse diagnóstico, por sua vez, subsidia decisões de investimento no desenvolvimento e/ou na captação de competências. O primeiro é feito a nível individual, mediante treinamento e a nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisa. Do mesmo modo, a captação de competências é realizada tanto a nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, quanto a nível organizacional, por meio de alianças estratégicas ou *joint-ventures*.

Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), existe uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, uma vez que os resultados alcançados são comparados àqueles que eram desejados. Assim, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios.

Além disso, para Brandão e Barhy (2005) as organizações podem adotar, ainda, mais uma etapa, que é a etapa de retribuição. Nessa etapa, de forma diferenciada a organização reconhece, premia ou remunera seus colaboradores, equipes de trabalho ou unidades que tiveram maior contribuição para o alcance dos resultados planejados, servindo, assim, de estímulo ou contribuição para a manutenção dos comportamentos desejados e para a correção de eventuais desvios.

Por outro lado, de acordo com Daólio (2004), o primeiro passo para implantar uma Gestão por Competências é realizar o mapeamento de competências (descoberta das competências presentes nos colaboradores), que pode ser realizado por meio entrevistas de eventos comportamentais ou com workshops com grupo focal. Sugere-se a presença de dois grupos: um formado por colaboradores de alta *performance* e outro de

*performance* mediana. A partir da comparação entre esses dois grupos é possível identificar as competências diferenciadoras e comuns. Esse mapeamento pode abranger toda a empresa, ou apenas algumas funções, áreas ou cargos.

A partir do mapeamento das competências, segue-se para a etapa da modelagem dos perfis de competências, que se refere à construção do perfil composto pelo conjunto de competências necessárias a determinada função, área ou cargo. Há um padrão a ser seguido na elaboração desse perfil, que deve constar: título das competências; conceito descritivo de cada título e indicadores de comportamentos observáveis de cada competência (Daólio, 2004).

Para a gestão por competências é necessário, ainda, o levantamento e definição das competências estratégicas da empresa. Para isso, faz-se o levantamento de entrevistas de entendimento do negócio realizadas com os principais dirigentes da empresa.

Segundo Daólio (2004), depois da construção dos perfis de competências, as práticas de gestão de pessoas devem ser realizadas com base nos perfis construídos:

- *Seleção por competência:* é a avaliação que busca comparar as competências dos candidatos com as definidas no perfil desejado. As técnicas mais utilizadas para a seleção dos candidatos com base em competências são a entrevista comportamental e os jogos empresariais. No entanto, práticas tradicionais ainda são necessárias: análise de currículo, prova de conhecimentos, comprovação de experiências anteriores, etc.
- *Avaliação de competências:* tem como objetivo verificar se os colaboradores apresentam as competências desejadas para o cargo ou função, e em que medida ajustam-se ao perfil. Desse modo, é possível identificar os *gaps* entre os

comportamentos que as pessoas têm demonstrado e os comportamentos considerados necessários. A técnica utilizada é a avaliação 360°.

- *Treinamento de competência:* é a utilização de meios e recursos (cursos, novos desafios) para eliminar os *gaps* de comportamento verificados na avaliação de competências.
- *Práticas de encareiramento, promoção e remuneração:* consideram-se os resultados da avaliação de competência para a tomada de decisão a respeito de promoção e remuneração.

Leme (2005) discute em seu trabalho o fato de a implantação da gestão por competência ser um processo que necessita o envolvimento de toda a empresa, partindo da direção da empresa e alcançando todos os colaboradores. Entretanto, a realidade do mercado é a implantação, por algumas empresas, desse tipo de gestão em apenas alguns funções ou setores da organização.

Desse modo, para Leme (2005), as etapas para a implantação da gestão por competências são: sensibilização e conscientização; definição das competências organizacionais; definição das competências de cada função; identificação das competências dos colaboradores; desenvolvimento dos colaboradores; e acompanhamento da evolução da gestão por competências.

Entretanto, deve-se prestar atenção quanto à especificidade de cada organização na medida em que isso poderá influenciar a gestão por competência. Para Oderich (conforme citado por Ruas 2000), o fato de que existem diferenças entre as organizações quanto ao ambiente social, cultural e político em que estão inseridas, faz com que os ritmos de mudanças e exigências sejam também diferentes quanto às competências.

Conforme Brandão e Bahry (2005), é importante considerar que as competências são dinâmicas e, nesse sentido, podem ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Por isso, é fundamental que as organizações definam não apenas o grau de importância atual de suas competências assim como estimem sua relevância futura. Esses autores recomendam também evitar a adoção de listas genéricas de competências desprovidas de contexto ou desalinhadas às estratégias organizacionais.

Embora exista consenso sobre a importância das competências para as organizações atingirem vantagem competitiva, ao adotar esse tipo de gestão, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar, na prática, essas competências. Isso porque, existe uma aceitação maior do presente modelo por empresas de grande porte e multinacionais do que por pequenas empresas, visto que os investimentos em gestão de pessoas são muito maiores naquelas, possibilitando a renovação de processos e a atualização constante, o que garante a competitividade e o sucesso no mercado.

Na prática, segundo Rodrigues (2006), adotar o sistema de gestão por competência demanda da organização a definição do que é competência e qual será o alcance de sua aplicabilidade no modelo de gestão. Em seguida, parte-se para a identificação das competências, que pode ser realizada de diversas formas, dependendo da abordagem metodológica utilizada. É de fundamental importância a definição das competências em atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance de resultados individuais e, conseqüentemente, organizacionais.

Nesse sentido, outra dificuldade que deve ser considerada é a existência de controvérsias sobre os tipos de abordagens e conceitos de “competência”, bem como a dificuldade em estabelecer uma relação entre a estratégia da empresa e as competências. De acordo com Orsi e cols (2006), é necessário que a organização tenha um *know-how* para



identificar os pontos positivos e negativos da implementação do modelo e verificar a viabilidade dessa implantação, para que esteja de acordo com suas estratégias, procurando desenvolver o que tem mais impacto no ambiente organizacional.

Para esses autores, a existência de diversos conceitos de gestão por competências e de competências, gera uma série de divergências no que se refere à aplicabilidade das competências. A falta de um modelo padrão faz com que cada organização desenvolva um modelo com critérios diferenciados, baseando-se em conceitos teóricos de autores distintos. Alguns autores abordam, ainda, visões fundamentadas em suas experiências específicas, cujas orientações são ideais e complexas de serem aplicadas.

Além de se discutir sobre os conceitos e os tipos de competências, assim como sobre a gestão por competências, é importante uma breve explanação sobre a aquisição e desenvolvimento de competências.

#### Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional

Diante dos desafios decorrentes da concepção de novos projetos, de problemas mais complexos e de situações novas, o repertório de recursos de competências do indivíduo (conhecimentos, capacidades, habilidades) é colocado à prova. Nesse momento, é possível experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com esses desafios e, com isso, desenvolver a própria competência (Ruas, 2000). Segundo Zafirian (2001), é por meio da complexidade das situações que ocorre o desenvolvimento da competência, visto que esta é considerada pelo autor como a inteligência prática de situações.

Prahalad e Hamel (1995) afirmam que a criação de novas competências exige das empresas uma reavaliação dos elementos que compõem o atual sistema de

competências, o qual é formado pelo conhecimento incorporado pelas pessoas (tácito e explícito) e o conhecimento incorporado pelas empresas, por meio dos seus fornecedores, clientes e consumidores. O processo de desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, coletivo e empresarial.

A aprendizagem é um processo psicológico que pode ocorrer tanto ao nível do indivíduo quanto o nível das organizações, abordagem essa mais recentemente utilizada pelas empresas (Abbad & Borges-Andrade, 2004). A aprendizagem deve ser vista como uma vantagem competitiva e aparece na literatura como uma estratégia inovadora eficiente.

A nível individual, existem duas teorias que são tradicionalmente difundidas: a *behaviorista* (S-R), que enfatiza a mudança do comportamento (R) por meio da interação entre o indivíduo e seu ambiente (S); e a *cognitivista* (S-O-R), considera a mudança do comportamento (R) também por meio da interação do indivíduo com o ambiente (S), a qual resulta em processos mentais ou na aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes, os “CHAs” (O).

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), o conceito de aprendizagem envolve, além da aquisição, retenção e generalização, a transferência do conhecimento adquirido para o ambiente em que o indivíduo está inserido. Assim, a aprendizagem organizacional ocorre quando os modelos cognitivos deixam de pertencer apenas ao indivíduo e passam a ser compartilhados pelos membros da organização. Neste caso, os processos de aprendizagem estão relacionados aos processos de difusão e socialização organizacionais.

Nas organizações, a aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras: *formal*, por meio de programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) voltados para

atender necessidades específicas de trabalho; e *informal* por imitação, tentativa e erro, conversas com os pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), as organizações vêm criando escolas ou universidades corporativas com o objetivo de estabelecer condições educacionais de aprendizagem contínua, acessível a um número cada vez maior de pessoas ligadas às organizações e que funcionam, geralmente, em ambientes virtuais de aprendizagem.

Diante dessa nova realidade, é necessário que as empresas implementem práticas de aprendizagem coletiva com o objetivo de eliciar mudanças efetivas de comportamento organizacional (Sweringa & Wierdsma, 1995). Senge (1999) e Garvin (1993) ressaltam que as organizações só aprendem quando seus colaboradores aprendem. Por conseguinte, é fundamental que as estratégias de RH estejam voltadas ao estímulo de modelos internos de aprendizagem. Com isso, as empresas desenvolvem a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como de modificar seus “comportamentos” para refletir esses novos conhecimentos, adquiridos de forma rápida e compartilhada.

Para Garvin (1993), “*o aprendizado passa a ser planejado e administrado para que ocorra rapidamente, de forma sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa*” (p.59).

Nesse sentido, é importante a clareza de que a aprendizagem organizacional ocorre, necessariamente, pela compreensão coletiva, devendo ser entendida tanto como um fator primordial para a sobrevivência da organização quanto como um valor cultural (De Geus, 1998).

Antonello (2005, p. 27) define aprendizagem organizacional como:

*“...um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional,*

*envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.”*

Segundo esse autor, a aprendizagem organizacional compreende não só um conjunto de conteúdos (saberes técnicos, procedimentos e modos de fazer), mas também processos (intercambio mútuo, retenção e disseminação/utilização). Além disso, deve-se considerar a aprendizagem organizacional como dependente de três aspectos: da identidade organizacional e das competências que uma organização possui em função de sua história anterior; da aprendizagem que também pode ocorrer por transferência (de uma organização para outra), por imitação ou por incorporação de novos membros; e da aprendizagem que surge durante a própria atividade, ao acionar os saberes prévios e o aprender com a prática.

Senge (conforme citado por Oderich, 2005) propõe que, para o processo de inovação e aprendizagem, as organizações devem desenvolver cinco pontos fundamentais: domínio pessoal; modelos mentais; visões compartilhadas; aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

De acordo com Senge (1998), é provável que o principal diferencial das organizações para garantir o sucesso futuro, frente à vantagem competitiva, seja sua capacidade em aprender e inovar mais rápido que seus concorrentes, sendo pertinente que as organizações estimulem seus colaboradores a reverem velhas visões e a buscarem constantemente alternativas criativas. Do mesmo modo, Oderich (2005) considera a aprendizagem organizacional como a “chave” para o desenvolvimento de competências.

Por outro lado, essa estreita relação entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem nas organizações proporciona novas formas de pensar e

agir, que são traduzidas por competências e que, ao mesmo tempo, constituem um processo de aprendizagem, no qual pessoas têm a oportunidade de potencializar suas capacidades individuais em um sistema de formação ou capacitação.

Portanto, o primeiro passo para estabelecer diferenciais competitivos com o desenvolvimento de competências, é, sem dúvida, o “aprender a aprender”, que significa, desenvolver, em um primeiro momento, a competência de aprendizagem na organização, capacitando os indivíduos para experiências cada vez mais complexas.

Nonaka e Takeuchi (1997) traz a visão de que a aprendizagem nas organizações depende muito da intuição e dos *insights* de cada colaborador e de como a empresa aproveita estas contribuições individuais. A criação do conhecimento, desse modo, não ocorre somente ao processar informações objetivas, mas na forma como a empresa administra as habilidades das pessoas e seus saberes implícitos.

Percebe-se que a transformação deste conceito na prática das empresas mostra-se ainda complexa e obscura. Porém, algumas organizações já reúnem experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de competência e aprendizagem organizacional. É necessário que a organização adote uma visão menos prescritiva e mais processual, ou seja, a aprendizagem deve ser compreendida como um ciclo dinâmico, que permite à empresa adaptar-se constantemente ao ambiente em que está inserida, aperfeiçoando competências já existentes ou adquirindo novas.

Ruas (2000) destaca que a própria mudança organizacional pode ser considerada como um processo de aprendizado. Por isso, ressaltar o valor da aprendizagem frente às mudanças estruturais ou conjunturais é um fator chave para a valorização do desenvolvimento de competências.

Moura e Bitencourt (2006), por outro lado, afirmam que existe um equívoco provocado por muitos autores, que é o de relacionar o conceito de competência aos de aprendizagem e mudança. As atividades que focam na previsibilidade e repetição dificilmente promovem o desenvolvimento de competência. Ao contrário, a competência surge frente a eventos inesperados, isto é, mudanças internas e externas aos indivíduos que mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas. Desse modo, se o elenco de competências adquiridas é suficiente para lidar com a situação inesperada, promove-se, então, mais uma instância de aprendizagem.

É possível, além disso, distinguir o desenvolvimento de competências coletivas no momento em que as empresas valorizam os processos de aprendizagem coletiva no âmbito de toda a organização (Ruas, 2000).

Antonello (2005) ressalta a importância, para as organizações e para os profissionais, de criar e aproveitar diferentes formas de aprendizagem, não se fixando somente nas tradicionais. Isso porque, quanto maior a complexidade das responsabilidades e atribuições das pessoas, maior a efetividade da aprendizagem não formal, na medida em que, para essas pessoas é mais relevante o aprendizado de novas formas de uso do seu repertório do que a ampliação do repertório em si.

#### Medida do construto competência pessoal

É possível notar que um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos é identificar e mensurar comportamentos. Isso porque, os comportamentos necessitam de técnicas especiais para serem identificados e avaliados, ao contrário do conhecimento e habilidades que podem ser identificadas por meio de currículos, provas de conhecimentos, testes de habilidades e, ainda, desenvolvidos por treinamento.

Neste contexto, portanto, faz-se indispensável o desenvolvimento de um instrumento capaz de medir as competências pessoais consideradas importantes para a organização e que seja um alicerce para políticas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, carreira, remuneração e benefícios nas organizações.

Gramigna (2007) aponta para a dificuldade do uso e da operacionalização dos conceitos sobre competência. Para Pasquali (1999), elaborar testes ou instrumentos psicológicos com o objetivo de representação do traço latente faz exigências cruciais a respeito da teoria. Isso já demonstra as dificuldades existentes visto a precariedade da teoria psicológica no que se refere a praticamente qualquer traço latente. Segundo o autor, torna-se difícil utilizar a teoria (traço latente) como critério útil para a construção dos instrumentos de medida. Com base teórica coerente e, quando possível, completa, torna-se viável uma definição dos tipos e características dos comportamentos que irão constituir a representação empírica dos traços latentes e, assim, a construção de itens (operacionalização do construto) torna-se adequada e coerente.

Nesse sentido, acredita-se que a validação empírica do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho contribuirá como uma alternativa metodológica eficaz e precisa para o uso nas organizações, especialmente, no uso prático da competência.

### Objetivo Geral:

Construir e validar um instrumento de medida para avaliar Competências Pessoais para o Trabalho.

### Objetivos Específicos:

- (1) Elaborar uma definição constitutiva e operacional do construto Competência Pessoal;
- (2) Definir as Competências Pessoais que serão avaliadas pelo instrumento;
- (3) Construir um instrumento de medida composto por itens que representem as competências pessoais definidas;
- (4) Realizar a validade de construto, validade convergente e precisão do instrumento construído.

### Hipóteses:

- H1. As Competências Pessoais se distribuem em uma estrutura multifatorial.
- H2. As Competências Pessoais estão correlacionadas com o Fator Conscienciosidade do Teste P-Faces, construído por Vasconcelos e Tróccoli (2005)<sup>1</sup>.



## MÉTODO

A metodologia apresentada no presente trabalho foi dividida em dois estudos a fim de atingir os objetivos propostos. O primeiro estudo abarcou, basicamente, a construção do instrumento para avaliar as competências pessoais para o trabalho e a realização de um estudo piloto. Já o segundo estudo abrangeu a validação do instrumento construído, realizada por meio da validação de construto e da validação convergente.

### **ESTUDO 1 – Construção do Instrumento de Medida**

A construção do instrumento para avaliar as competências pessoais para o trabalho foi baseada na Teoria e no Modelo de Construção de Instrumento proposto por Pasquali (1999). O Estudo 1, então, compreendeu a etapa dos procedimentos teóricos.

De acordo com Pasquali (1999), esta fase engloba tanto a definição do traço latente como sua operacionalização, ou seja, a delimitação dos tipos e categorias de comportamentos que representam de forma adequada o construto a ser avaliado. Para isso, primeiramente realizou-se a elaboração da definição constitutiva e operacional do construto *competência pessoal* juntamente com a delimitação e a definição operacional das competências pessoais a serem avaliadas pelo instrumento. Em seguida, efetuou-se a construção dos itens e das instruções de como responder ao instrumento. Fez-se também a análise teórica dos itens e um estudo piloto.

#### 1.1. Definição constitutiva e operacional de *competência pessoal*

A partir da análise das teorias existentes e dos estudos realizados sobre Competência, foi delimitada e elaborada uma definição constitutiva e operacional do construto Competência Pessoal, a qual serviu como base para a realização deste estudo.

De acordo com Pasquali (2005), a definição constitutiva é concebida em termos de conceitos próprios da teoria em que o construto a ser avaliado se insere, ou seja, é um conceito definido em termos de outros conceitos, utilizando tipicamente dicionários e enciclopédias. No entanto, cabe ressaltar que, como não foi encontrado na literatura um conceito para competência pessoal, elaborou-se uma definição por meio da adaptação das denominações sobre competência individual criadas pelos autores: Daólio (2004), Le Bofert (1994), Fleury e Fleury (2001) e Spencer e Spencer (1993).

***Definição constitutiva:*** *Competência pessoal é a capacidade de o indivíduo mobilizar e integrar, de forma adequada, características psicológicas da pessoa para a realização de determinada tarefa ou de uma ação em uma situação específica de trabalho, a qual resulta em um desempenho superior que agrega valor tanto para o meio organizacional como para o próprio indivíduo. No entanto, é necessário que essas características sejam aplicadas de modo eficiente para que os resultados sejam obtidos e o indivíduo possa ser considerado competente.*

***Definição Operacional:*** *Competência pessoal é um conjunto de características pessoais que determinam o desempenho superior em uma determinada tarefa ou em uma situação de trabalho.*

## 1.2. Delimitação das competências pessoais a serem avaliadas pelo instrumento

Para a delimitação de quais são as *Competências Pessoais* necessárias a um profissional, que seriam avaliadas pelo instrumento, procedeu-se da seguinte forma:

- Foi realizada uma análise bibliográfica dos livros e artigos científicos que tratavam sobre Competência a fim de verificar quais eram as competências recorrentemente avaliadas na literatura e como eram feitas essas avaliações.

- Foram feitas pesquisas em *sites* de busca (*google, cadê, etc*), em jornais e revistas de circulação com o objetivo de verificar quais são as *competências pessoais* citadas com maior frequência, quais as características pessoais mais requisitadas pelas empresas e as consideradas importantes e/ou exigidas para a realização eficiente de um trabalho em uma organização, independente do cargo.

A partir dessa intensa busca e contabilização das frequências com que as competências pessoais eram mencionadas nestes meios de comunicação, foram definidas, a princípio, doze competências pessoais a serem mensuradas pelo instrumento, consideradas como as mais requeridas dos profissionais em resposta às novas demandas do atual ambiente organizacional. São elas: auto-desenvolvimento; comunicação; criatividade e inovação; relacionamento interpessoal; liderança; trabalho em equipe; negociação; planejamento e organização; iniciativa; administração de conflito; flexibilidade; e foco em resultado.

### 1.3. Definição operacional de cada uma das doze competências

Para a construção dos itens, foi elaborada, primeiramente, uma definição para cada uma das doze competências que seriam avaliadas pelo instrumento. A partir dessas definições, criadas com base nas pesquisas descritas acima, foi possível operacionalizar os construtos por meio de itens representativos.

1 – *Auto-Desenvolvimento*: é a característica do indivíduo de realizar uma avaliação constante de seu próprio desempenho, assim como de seus pontos fortes e fracos a fim de

planejar o seu próprio desenvolvimento por meio da busca por novas experiências, novas responsabilidades, desafios, *feedbacks*, cursos, dentre outros.

2 – *Comunicação*: é a característica do indivíduo de expressar suas idéias com clareza e de forma objetiva, sem ser prolixo, organizando suas idéias de forma adequada e mantendo um discurso com início, meio e fim. É capaz de ouvir os pensamentos e as idéias expressos por outras pessoas de modo a entender e interpretar as mensagens adequadamente, bem como de adaptar a linguagem aos diferentes ouvintes, fazendo-se entender.

3 – *Criatividade e Inovação*: é a característica do indivíduo de criar algo novo e original; elaborar e produzir alternativas para solução de problemas; ter idéias rápidas e criativas para administrar a falta de recursos e as situações imprevistas. É capaz de buscar praticidade na administração das rotinas e assumir riscos, transformando-os em oportunidades. Além disso, é capaz de ter uma visão das situações de uma perspectiva rara e incomum, fugindo do convencional e dos padrões, ou melhor, vê o que todo mundo vê, mas de uma perspectiva diferente.

4 – *Relacionamento Interpessoal*: é a característica do indivíduo de saber se relacionar em harmonia com os colegas, sendo educado, cordial e respeitoso. É capaz de ser sociável e sentir-se à vontade na companhia de outros indivíduos, assim como demonstrar interesse, empatia e sensibilidade às necessidades dos outros. Além de saber aceitar críticas e observações, age e mantém a calma sob condições adversas, conseguindo distinguir as pessoas dos problemas. É capaz também de apresentar e defender os próprios interesses e pontos de vista, mesmo que contrários aos dos outros.

5 – *Liderança*: é a característica do indivíduo de influenciar ou mudar o comportamento ou a opinião de outras pessoas, de delegar e distribuir tarefas com o objetivo de conduzir os esforços do grupo para o alcance de objetivos. Além disso, é capaz de orientar e incentivar

os componentes da equipe, como também organizar e conduzir as discussões e as atividades do grupo. Também é capaz de tomar decisões corretas e rápidas diante de situações críticas e administrar adequadamente as situações de conflito.

6 – *Trabalho em Equipe*: é a característica do indivíduo de participar ativamente das atividades e decisões do grupo, estimulando seus membros a contribuírem de acordo com suas capacidades e assumindo responsabilidade perante as atividades a serem realizadas pela equipe. É capaz de compartilhar conhecimentos e idéias, de auxiliar os outros integrantes da equipe e fornecer *feedback* para melhoria de seu desempenho, além de conseguir lidar simultaneamente com as atividades e necessidades próprias e com os objetivos e as necessidades coletivas.

7 – *Negociação*: é a característica do indivíduo de buscar o consenso de idéias, propósitos ou interesses, articulando as colocações dos demais e se fazendo ouvir. É capaz de demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente e de partilhar objetivos e decisões, visando o melhor resultado possível.

8 – *Planejamento e organização*: é a característica do indivíduo de estabelecer metas de acordo com prioridades, de disponibilizar e sistematizar informações, realizando análises e reflexões sobre ações passadas, bem como de gerenciar o tempo e organizar o trabalho e o ambiente. Esta tendência tem o objetivo de garantir qualidade, facilidade de acesso e disciplina na execução das ações e obtenção de resultados.

9 – *Iniciativa*: é a característica de iniciar a ação e não esperar que somente que o outro a comece, de iniciar e desenvolver tarefas, bem como de discutir o tema proposto ou de realizar a atividade solicitada. É capaz de contribuir sempre que possível com idéias para o grupo, de assumir responsabilidade de outras pessoas ou áreas e de propor mudanças que tragam bons resultados. É pró-ativo, dinâmico e participativo.

10 - *Administração de conflito*: é a característica de administrar situações conflitantes e de buscar e apresentar alternativas para solução dos problemas e dificuldades. É capaz de apaziguar uma discussão entre as pessoas do grupo, de não perder a calma facilmente, além de ser assertivo, persuasivo e negociador diante de conflitos.

11 - *Flexibilidade*: é a característica de o indivíduo adaptar-se a mudança, de saber lidar com as adversidades, de mudar de acordo com a necessidade, de experimentar novidades, bem como de aceitar idéias e opiniões de outras pessoas e renunciar a própria opinião quando é preciso, admitindo que outras pessoas possam ser diferentes.

12 - *Foco em resultado*: é a característica de o indivíduo conduzir um projeto ou trabalho para o resultado esperado, administrar as adversidades com criatividade para atingir os resultados, assim como cumprir prazos e conseguir articular realizações futuras.

#### 1.4. Construção dos itens do instrumento

A construção dos itens que compõem o instrumento foi feita com base nas definições de cada uma das competências e nas informações colhidas por meio do seguinte levantamento:

a) junto a diversos instrumentos de medida psicológica: *Inventário de Atitudes no Trabalho – IAT* (Lopes & Freitas, 1997); *Inventário Fatorial de Personalidade – IFP* (Pasquali, Azevedo & Ghesti, 1999); *Inventário dos Cinco Fatores de Personalidade – ICFP\_R* (Tróccoli & Vasconcelos, 2001); *Inventário de Habilidades Sociais – IHS* (Prette & Prette, 2001); *Escala de Personalidade de Comrey* (Costa, 1997). Após a análise desses instrumentos, foi possível identificar itens que avaliavam algumas das competências em questão.

b) junto a diversos artigos científicos e não-científicos relacionados às *competências pessoais* selecionadas anteriormente. Tais artigos foram analisados e, a partir dos mesmos, foi construída uma lista de comportamentos característicos de cada um dos construtos a serem avaliados pelo instrumento.

c) junto à *internet* em *sites* que apresentavam “testes” não-científicos referentes às competências a serem avaliadas.

Ao final desse levantamento, foram identificados 130 itens referentes às competências que se pretendia avaliar. Os itens encontrados foram reescritos e mais 80 novos itens foram elaborados.

Para a construção e re-elaboração dos itens, foram considerados alguns cuidados propostos por Pasquali (1999): os itens deveriam expressar comportamentos observáveis, ou seja, ações concretas referentes aos atributos que se pretende avaliar; cada item deveria expressar uma única idéia; as sentenças deveriam ser simples, curtas e sem ambigüidade; e, foi evitada a utilização de itens negativos e com expressões extremadas, advérbios de intensidades, dentre outros.

O instrumento ficou composto, então, por 210 itens, distribuídos da seguinte forma de acordo com as doze competências: auto-desenvolvimento (20 itens); planejamento e organização (21 itens); trabalho em equipe (18 itens); comunicação (14 itens); administração de conflito (18 itens); iniciativa (10 itens); liderança (23 itens); negociação (18 itens); criatividade (17 itens); relacionamento interpessoal (23 itens); flexibilidade (12 itens) e foco em resultado (20 itens).

## 1.5. Análise teórica dos itens

Para a análise teórica dos itens foram feitas análises semânticas e de juízes a fim de verificar a qualidade e a adequação da operacionalização dos construtos e da linguagem utilizada.

### 1.5.1. Análise semântica

A análise semântica dos itens foi feita por meio de dois estudos: aplicação de instrumento e realização de grupo focal.

#### *Aplicação de instrumento*

##### Amostra

A amostra foi composta por 75 participantes, sendo 56% do sexo feminino e 44% do sexo masculino, com idades variando entre 18 a 36 anos ( $M = 26,15$  e  $DP = 5,35$ ). A maioria dos respondentes era solteiro (80%), sendo 15% casados e 5% separados. Quanto à escolaridade, 44% dos participantes possuíam o curso superior completo, 41,3% superior incompleto e 14,7% tinham pós-graduação.

##### Procedimentos

Para a análise semântica, foi construído um instrumento para verificar o nível de compreensão dos itens e a adequação do item à competência avaliada. Devido à quantidade de itens e de competências a serem avaliadas, optou-se por dividir o instrumento em três versões (A, B e C).

Em cada uma das três versões do instrumento foi solicitado que o participante respondesse cada item em relação ao seu nível de compreensão por meio de



uma escala *likert* (1 = Péssimo a 6 = Excelente), e à adequação do item à competência avaliada (organização e planejamento, comunicação, trabalho em equipe, etc). Para essa última análise, foi fornecido ao respondente o conceito de cada competência.

A primeira versão (A) do instrumento ficou composta por 69 itens e avaliou as competências: auto-desenvolvimento, planejamento e organização, trabalho em equipe e comunicação. A segunda versão (B) tinha 69 itens e avaliou as competências: administração de conflito, iniciativa, liderança e negociação. E, por fim, a última versão (C) tinha 72 itens e avaliou as competências: criatividade, relacionamento interpessoal, flexibilidade e foco em resultado (Anexo 1).

A amostra utilizada foi dividida em três partes, ou seja, cada 25 participantes respondiam um das três versões. A aplicação dos instrumentos foi realizada de forma individual, sendo que o pesquisador somente orientava os respondentes em caso de dúvidas, visto que os instrumentos eram auto-aplicáveis. Os dados foram digitados e analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* versão 13.

## Resultados

Para a análise dos dados coletados foram realizadas análises descritivas de frequência, média e desvio padrão. Porém, para a análise da categorização dos itens em relação às competências que os mesmos avaliam, foi feita somente a frequência das respostas dos participantes em cada item. Em seguida, foi realizada uma análise qualitativa para verificar se o item era classificado corretamente, ou seja, se os respondentes avaliavam os itens de acordo com os construtos que eles mediam. Dessa forma, caso algum item apresentasse divergência de respostas, esse dado apontava o item estava medindo mais de uma competência, segundo a percepção dos respondentes.

Com o objetivo de realizar uma melhor análise dos dados referentes ao nível de compreensão dos participantes em relação aos itens, foram delimitados quatro intervalos a partir da escala *likert* e das médias nos itens, que estão contidos na Tabela 2.

Tabela 2 - Intervalos para análise do nível de compreensão dos itens

<b>Código</b>	<b>Média</b>	<b>Classificação</b>
1	1,00 a 1,50	Péssimo
2	1,51 a 2,50	Ruim
3	2,51 a 3,50	Regular
4	3,51 a 4,50	Bom
5	4,51 a 5,50	Muito bom
6	5,51 a 6,00	Excelente

As respostas aos itens nas três versões do instrumento foram categorizadas e em seguida, foram calculadas as médias. Os resultados estão apresentados nas Figuras 1, 2 e 3.

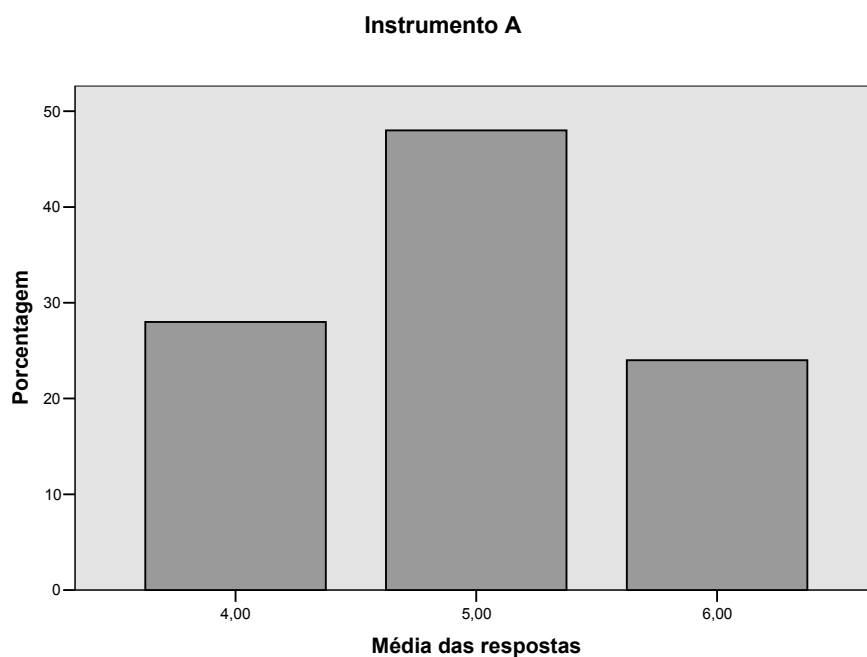


Figura 1 – Nível de compreensão nos itens da primeira versão - A

A análise da compreensão dos itens na primeira versão (A) do instrumento, indicou que boa parte dos respondentes considerou o nível de compreensão dos itens como muito boa (48%), 27% consideraram os itens de boa compreensão e 24% consideraram os itens de nível de compreensão excelente. Isso aponta para uma boa compreensão dos itens por parte dos respondentes, indicando, também, não haver ambigüidades.

Quanto aos resultados da análise dos itens em referência ao tipo de competências que avaliam, estes mostraram que a maioria dos itens, referente a esta versão, enquadra-se nas competências avaliadas (auto-desenvolvimento, planejamento e organização, trabalho em equipe e comunicação). Ou seja, os respondentes indicaram corretamente o pertencimento do item à competência por ele avaliada.

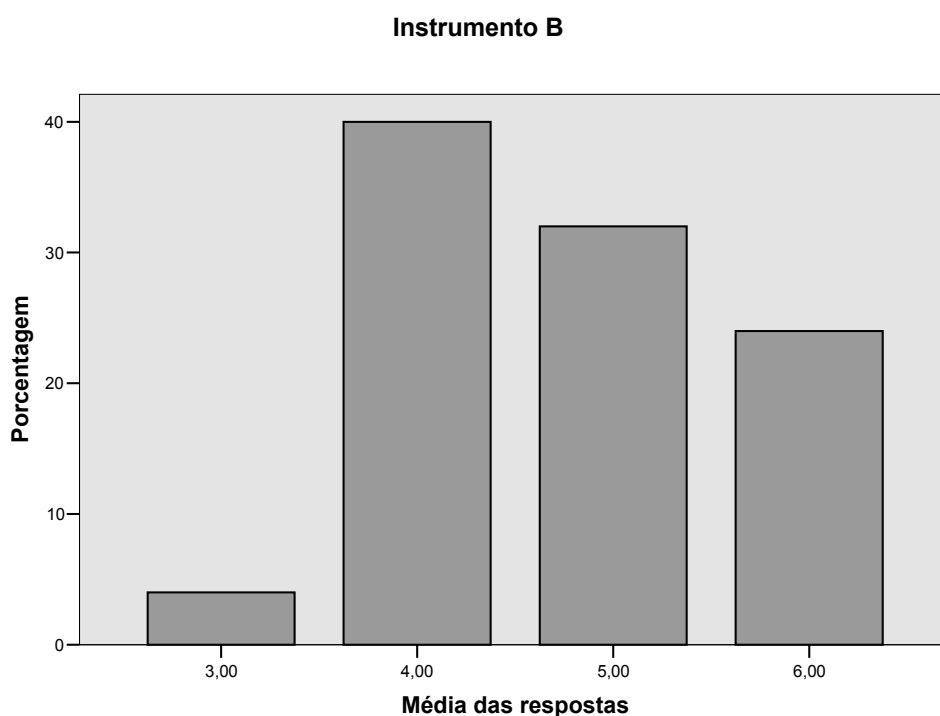


Figura 2 – Nível de compreensão nos itens da segunda versão - B

Quanto aos itens da versão B, pode-se perceber de acordo com o gráfico 2, que 39% dos respondentes consideraram os itens com nível de compreensão bom, 32% com nível muito bom, 24% com nível excelente e apenas 5% consideraram os itens com nível de compreensão regular. Nesse sentido, a maioria dos itens apresentou o nível de compreensão de bom a excelente de acordo com os respondentes. No entanto, foi feita uma análise qualitativa dos itens que receberam uma avaliação regular por parte dos participantes.

Com relação à classificação dos itens de acordo com as competências, notou-se divergências dos respondentes em relação aos itens referentes às competências administração de conflito e negociação, os respondentes classificaram alguns itens de administração de conflito como negociação e vice-versa. Após uma análise qualitativa dessas duas competências e seus itens, optou-se por juntá-las em uma só. Assim, o instrumento passará a avaliar somente o construto negociação, do qual fará parte o construto administração de conflito.

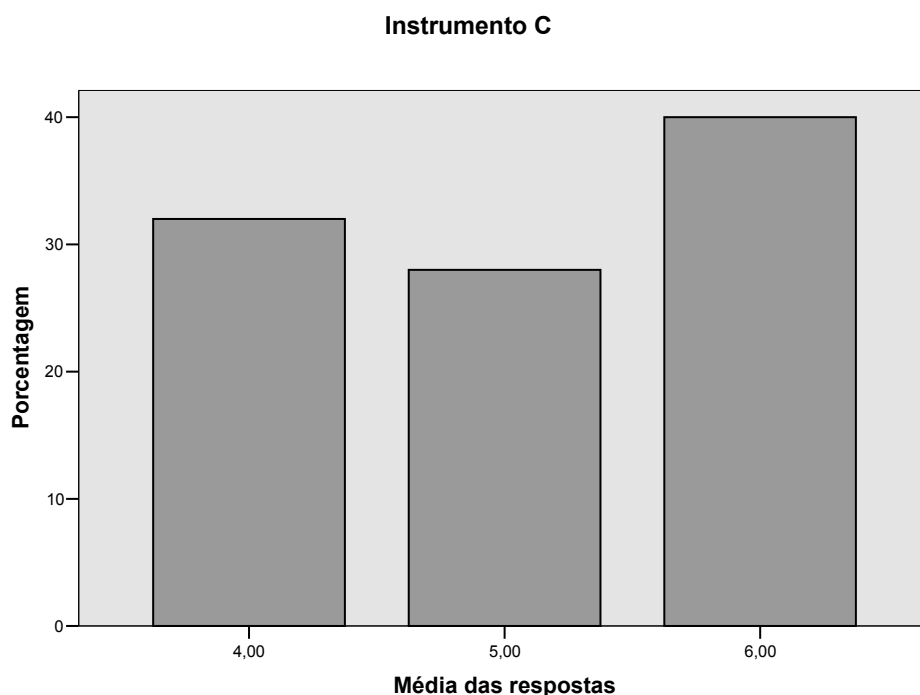


Figura 3 – Nível de compreensão nos itens da terceira versão - C

No que se refere a versão C, pode-se perceber, de acordo com o gráfico acima, que 39% dos respondentes consideraram os itens com nível de compreensão excelente, 33% com nível bom e 28% com nível muito bom. Nesse sentido, pode-se notar que a maioria dos itens apresentou o nível de compreensão de bom a excelente.

Quanto à classificação dos itens de acordo com as competências, observou-se desacordo dos respondentes em relação aos itens de flexibilidade e relacionamento interpessoal. Os respondentes classificaram alguns itens de flexibilidade como relacionamento interpessoal e vice-versa. Por esse motivo, optou-se por juntar os itens dessas duas competências e avaliá-las como um construto somente, chamado relacionamento interpessoal.

Depois da análise quantitativa e qualitativa dos itens e das competências, decidiu-se por modificar os itens que apresentaram médias baixas, retirar os itens repetitivos e juntar as competências foco em resultado com organização e planejamento, criando uma nova competência que foi denominada orientação para resultado.

Desse modo, o instrumento ficou composto por 153 itens que avaliam apenas nove competências: auto-desenvolvimento (10 itens); comunicação (12 itens); iniciativa/dinamismo (10 itens); liderança (21 itens); criatividade e inovação (15 itens); relacionamento interpessoal/flexibilidade (29 itens); trabalho em equipe (12); negociação/resolução de conflito (21) e; orientação para resultado (23 itens).

#### *Grupo Focal*

Após a realização da análise semântica descrita acima, verificou-se ainda a necessidade de aperfeiçoar os itens do instrumento. Por isso, optou-se por realizar um grupo focal para uma análise semântica de caráter qualitativo.

Participaram do grupo focal 8 estudantes de graduação de Psicologia e 3 Psicólogos da área de seleção de pessoal. O objetivo do grupo foi verificar o nível de compreensão dos itens, bem como a adequação de cada item à sua referida competência. Para isso, criou-se um documento que continha o conceito de cada competência junto com os itens que as compõe.

Durante o grupo focal foi possível acrescentar nove itens e realizar ajustes nos itens que ainda estavam confusos ou mal escritos, substituir e até eliminar os itens considerados ambíguos ou não representativos dos construtos. Além disso, foi feita uma avaliação do conceito de cada competência.

### 1.5.2. Análise de juízes

Foi realizada uma análise de juízes com a finalidade de avaliar a consistência teórica dos itens, ou seja, verificar se realmente os itens estavam medindo os construtos que se propunham a medir. Além disso, foi pedido aos juízes que fizessem uma avaliação das instruções elaboradas para responder o teste.

Participaram dessa análise cinco profissionais da área de seleção de pessoal e avaliação psicológica. De acordo com a avaliação dos juízes, o instrumento realmente estaria medindo os construtos pretendidos, no entanto, sugeriram algumas modificações, que foram acatadas, em alguns itens e nas instruções de como responder o teste.

### Instrumento final

O instrumento final obtido por meio da análise teórica dos itens (análise semântica e análise de juízes), foi um instrumento que é auto-aplicável, que compõe-se de 161 itens, dispostos em uma escala de 6 pontos (1= “não tem nada a ver comigo”, 2= “descreve quase nada”, 3= “descreve pouco”, 4= “descreve”, 5= “descreve muito” e 6= “descreve totalmente”) e que propõe-se a avaliar nove competências pessoais para o trabalho.

A tabela 3 apresenta as competências avaliadas pelo instrumento e a quantidade de itens que compõe cada uma delas.

Tabela 3 - Distribuição das competências por item

Competência	Número de itens por competência
Comunicação	19
Foco em Resultado	23
Trabalho em Equipe	15
Liderança	15
Autodesenvolvimento	16
Negociação	17
Criatividade e inovação	17
Iniciativa	10
Relacionamento Interpessoal	29

### 1.6. Estudo Piloto

Por fim, após a construção do instrumento e realização das análises de validação teórica, foi realizado um estudo piloto com o objetivo de verificar o tempo de aplicação do instrumento, a clareza das instruções, assim como a forma como os participantes respondem ao instrumento.

#### Método

##### *Amostra*

Participaram deste estudo 299 militares de uma instituição de segurança pública do Rio de Janeiro – RJ. A maioria dos respondentes era do sexo masculino (90,3%), solteira (81,6%), com ensino superior incompleto (57,5%) e idade que variou de 18 a 32 anos, sendo a idade média de 23,69 anos (DP. 3,39). Os dados completos podem ser observados na tabela 4.



Tabela 4 – Amostra do estudo piloto do ICPT (N = 299)

Variável e Níveis		F	%	Variável e Níveis		F	%
<b>Sexo</b>				<b>Escolaridade</b>			
	Masculino	270	90,3		Ensino Médio Incompleto	3	1,0
	Feminino	18	6,0		Ensino Médio Completo	97	32,4
	SR	11	3,7		Ensino Superior Incompleto	172	57,5
					Ensino Superior Completo	15	5,0
					Especialização	2	0,7
<b>Idade (anos)</b>					SR	10	3,3
Amplitude (18-32)				<b>Trabalha?</b>			
	18 a 21	86	28,8		Sim	291	97,3
	22 a 25	119	39,8		Não	1	0,3
	Acima de 26	80	26,8		SR	7	2,3
	SR	14	4,7	<b>Tempo de serviço</b>			
	Média	23,69		Amplitude (0-12 anos)			
	DP	3,39			menos de 1 ano	56	18,7
<b>Estado Civil</b>					1 ano	48	16,1
	Solteiro	244	81,6		2 anos	69	23,1
	Casado	31	10,4		3 anos ou mais	80	26,8
	Separado	1	0,3		SR	46	15,4
	Amigado	13	4,3				
	Outro	1	0,3				
	SR	9	3,0				

### *Procedimentos*

O Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho foi aplicado por psicólogos com experiência em aplicação de testes psicológicos, juntamente com outros três instrumentos psicológicos. Foi feito um treinamento com os psicólogos para a aplicação dos instrumentos.

A aplicação foi realizada de forma coletiva em salas de aulas da própria instituição pública. O aplicador distribuía um pacote com os quatro instrumentos, fornecia uma instrução geral de como respondê-los e tirava as dúvidas dos participantes, quando necessário. O tempo para responder os instrumentos e a ordem de aplicação eram livres.

Porém, em uma das salas, que continha 40 participantes, o ICPT foi aplicado primeiro. Todos os participantes iniciaram o instrumento ao mesmo tempo e, na medida em que terminavam de responder todo instrumento, era solicitado que levantassem o braço para

sinalizarem que a atividade estava finalizada. Com isso, o aplicador registrou o tempo em que cada participante realizou o teste.

Para o procedimento de análise, os dados foram digitados e analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* versão 13.

## Resultados

A partir das análises estatísticas, de frequência, média e desvio padrão realizadas (Vide resultados no Anexo 2), foi possível fazer algumas considerações:

- o número de dados omissos não ultrapassou 5%, sugerindo, assim, que os respondentes não encontraram dificuldades em responder aos itens, e que a princípio estavam todos compreensíveis.
- ao verificar a análise de frequência, pôde-se perceber uma variabilidade nas respostas. Isso indica que os participantes utilizaram todos os números da escala para responder o instrumento. Não foram identificadas, assim, dificuldades com a escala.
- as médias nos 161 itens variaram entre 1,52 a 5,25 e o desvio padrão de 1,07 a 1,44. Isso indica novamente uma heterogeneidade nas respostas dos participantes.

Alguns respondentes sinalizaram no instrumento dois itens considerados por eles como repetidos, o item 28 (*Procuro buscar recursos para o meu desenvolvimento pessoal*) e o item 49 (*Costumo buscar recursos para o meu desenvolvimento profissional*).

Além dessas considerações, foi feita uma análise do tempo em que os participantes responderam o teste. Percebeu-se que o instrumento foi respondido em média em 40

minutos, sendo que o respondente que terminou o teste em menos tempo, o fez em 15 minutos e o último em 60 minutos.

### Discussão e Conclusão

Com a análise dos dados, foi possível realizar algumas pequenas modificações no instrumento: o tempo de aplicação foi delimitado em 40 minutos; o *layout* do instrumento foi modificado, foi aumentado o número da fonte da letra e a disposição e tamanho da escala; foi incluído na última folha uma seção para os dados demográficos (sexo, idade, estado civil, escolaridade, se trabalha, profissão, tempo de serviço e cidade). Quanto aos dois itens considerados repetidos por alguns respondentes, para evitar questionamentos futuros por parte dos respondentes, optou-se por retirar o item 28 e deixar no instrumento o item 49, por ter sido considerado mais pertinente ao construto a ser avaliado.

Com tudo posto, pôde-se perceber que o instrumento estava adequado para a aplicação na amostra de validação. Partiu-se, então, para a fase de validação do instrumento.

## ESTUDO 2 – Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho

O Estudo 2 seguiu as orientações propostas por Pasquali (2005) a cerca dos procedimentos de validação de instrumentos psicológicos. Segundo o autor, devem ser realizados dois tipos de procedimentos: *procedimentos experimentais* que são compostos pelo planejamento da aplicação (definição da amostra e das instruções de como aplicar o instrumento) e pela aplicação e coleta dos dados; e *procedimentos analíticos* que compreendem nas análises estatísticas (dimensionalidade do instrumento, análise fatorial e consistência interna).

Para uma melhor compreensão dos procedimentos adotados, optou-se por dividi-lo em duas etapas: validade de construto e validade convergente.

### 2.1 Validade de Construto

Esta etapa teve como finalidade atestar a validade de construto do instrumento ICPT, ou seja, verificar se os itens que compõem o instrumento medem realmente aquilo que se propõem a medir (Anastasi & Urbina, 2000; Pasquali, 2003). De acordo com Pasquali (2003), é possível identificar, com a validade de construto, se a representação comportamental é legítima e adequada do traço latente (construto) avaliado. Esse tipo de validade pode ser obtida por meio de diversas técnicas, como a análise fatorial, a análise da consistência interna e a análise confirmatória.

A análise fatorial é técnica multivariada que tem como finalidade verificar quantos construtos são necessários para explicar as covariâncias (intercorrelações) dos itens, considerando o postulado de que um número menor de traços latentes é suficiente para explicar um número maior de variáveis observadas.

A análise da consistência interna, por sua vez, consiste em verificar a homogeneidade dos itens, quer dizer, se os itens estão avaliando um mesmo construto. Desse modo, quanto menor for a variância individual dos itens e maior a variância que estes produzem em conjunto, maior será o coeficiente de fidedignidade ou a consistência interna do instrumento (Pasquali, 2003).

A análise fatorial confirmatória é definida como uma técnica multivariada que busca verificar uma relação pré-especificada e identifica, empiricamente, a significância de preditores de uma variável dependente (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 1998/2006). Além disso, com o uso dessa técnica, pode-se obter dados sobre a validade de construto de um instrumento, pois investiga se as variáveis observadas são explicadas por um traço latente comum. No presente estudo, foram utilizadas essas três técnicas para a análise de validação.

### 2.1.1. Método

#### *Amostra*

A amostra utilizada para a validação de construto foi composta por 1.729 militares de duas instituições de segurança pública, uma do Rio de Janeiro e outra de Brasília. A maioria dos respondentes era do sexo masculino 1.576 (91,2%) e 125 (7,2%) do sexo feminino, 801 (43,6%) participantes eram casados e 713 (41,2%) solteiros, com idade entre 18 a 73 anos ( $M = 30,32$  e  $DP = 5,80$ ). Quanto ao nível de escolaridade, 728 (42,1%) tinham o Ensino superior incompleto e 491 (28,4%) tinham Ensino médio completo. Além disso, dentre os respondentes, 873 (50,5%) eram bombeiros militares e 847 (49%) soldados policiais militares, sendo 479 (27,7%) com até 6 meses tempo de serviço e 426 (24,6%) com 1 ano e 2 meses a 5 anos de serviço. A Tabela 5 apresenta uma descrição detalhada da

amostra.

Tabela 5 – Amostra de validação do ICPT (N = 1.729)

Variável e Níveis		F	%	Variável e Níveis		F	%
<b>Sexo</b>				<b>Trabalha?</b>			
	Masculino	1.576	91,2		Sim	1693	97,9
	Feminino	125	7,2		Não	22	1,3
	SR	28	1,6		SR	14	0,8
<b>Idade (anos)</b>				<b>Ocupação</b>			
Amplitude (18-73)					Bombeiro Militar	873	50,5
	18 a 26	425	24,6		Soldado Policial Militar	847	49,0
	27 a 30	472	27,3		SR	9	0,5
	31 a 34	419	24,2	<b>Tempo de serviço</b>			
	Acima de 34	375	21,7		até 6 meses	479	27,7
	SR	38	2,2		7 meses a 1 ano e 1 mês	416	24,1
	Média	30,32			1 ano e 2 meses a 5 anos	426	24,6
	DP	5,80			acima de 5 anos	312	18,0
<b>Estado Civil</b>					SR	96	5,6
	Solteiro	713	41,2	<b>Tempo de ocupação no cargo</b>			
	Casado	801	46,3		até 6 meses	268	15,5
	Separado	69	4,0		7 a 11 meses	137	7,9
	Viúvo	3	0,2		1 ano a 1 ano e 1 mês	226	13,1
	Amigado	115	6,7		acima de 13 meses	172	9,9
	Outro	2	0,1		SR	926	53,6
	SR	26	1,5	<b>Cidade</b>			
<b>Escolaridade</b>					Brasília	877	50,7
	Ensino Médio Incompleto	23	1,3		Rio de Janeiro	847	49,0
	Ensino Médio Completo	491	28,4		SR	5	0,3
	Ensino Superior Incompleto	728	42,1				
	Ensino Superior Completo	218	12,6				
	Especialização	177	10,2				
	Mestrado	54	3,1				
	Doutorado	4	0,2				
	SR	34	2,0				

### *Instrumento*

O instrumento de medida utilizado no estudo de validação, denominado *Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho - ICPT* foi composto por um caderno contendo 160 itens, as instruções de como respondê-lo e uma lista de variáveis sócio-demográficas a serem também preenchidas pelos respondentes (Anexo 3).

As instruções do instrumento contêm uma explicação, por meio de exemplo,

da forma correta de como respondê-lo de acordo com uma escala *likert* de seis pontos (6 = descreve totalmente e 1 = não tem nada a ver comigo). Além disso, engloba a solicitação para que os participantes sejam sinceros quanto ao tipo de respostas e, o mais fiel possível ao responder cada afirmação, verificando o quanto cada uma representa a sua pessoa.

### *Procedimentos*

A coleta dos dados foi realizada por psicólogos que trabalham na área de Avaliação Psicológica. A aplicação do instrumento foi feita de forma coletiva em salas de aula das próprias instituições e, em conjunto com outros instrumentos psicológicos. Os instrumentos foram auto-administrados e o tempo de aplicação durou em média três horas e meia.

Para a aplicação dos questionários, foi realizado um treinamento com os psicólogos aplicadores. Nesse treinamento, foi apresentado o conjunto de instrumentos que seriam aplicados, assim como os procedimentos de aplicação que deveriam ser adotados.

Assim, o aplicador lia uma instrução geral sobre a pesquisa que seria realizada e sobre como responder aos instrumentos. Também foi pedido aos participantes que seguissem uma ordem, escrita no quadro, de preenchimento dos mesmos. Em seguida, o aplicador entregava um pacote contendo de três a quatro instrumentos, incluindo o ICPT, que deveriam ser respondidos. Quando necessário, o aplicador tirava as dúvidas dos respondentes.

Cabe ressaltar que a ordem de aplicação dos instrumentos em cada sala foi diferenciada. Esse procedimento foi adotado para não comprometer ou enviesar as respostas dos participantes, pois os últimos instrumentos poderiam sofrer influência do preenchimento aos instrumentos anteriores por causa do cansaço (Anastasi e Urbina, 2000).

Os dados coletados foram digitados e analisados no programa *SPSS* versão 13.0. As análises realizadas com esse programa foram: análises descritivas, análise fatorial exploratória e análise de precisão. Além disso, foi realizada uma análise confirmatória por meio do *software Analysis of Moment Structures (AMOS)* versão 7.0.

## 2.1.2. Resultados

### Limpeza do banco de dados

Inicialmente, foram realizadas análises de frequência e de distribuição com o objetivo de verificar a presença de erros de digitação e de dados omissos. Os erros de digitação foram corrigidos. Em todas as variáveis os dados omissos não ultrapassaram 5% da amostra total. Segundo Pasquali (no prelo b), se o número de casos omissos for menor do que 5% da amostra total, esses dados faltosos não representam grandes problemas para as análises estatísticas, nem interferem na confiabilidade dos resultados, podendo ser negligenciados.

Como passo seguinte, procedeu-se à verificação de casos discrepantes (*outleirs*) multivariados, nas respostas aos itens do ICPT, por meio da distância *Mahalanobis*. Na tabela do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), com 100 graus de liberdade a um  $p < 0,001$ , o valor crítico para *outleir* foi de 149,48. Entendeu-se que esse valor era muito rigoroso, considerando os valores de média, desvio padrão, mínimo e máximo ( $M = 159,90746$ ,  $DP = 91,65422471$ ,  $Mínimo = 000,00000$  e  $Máximo = 159,90746$ ), bem como o fato dos itens do ICPT representarem 160 graus de liberdade. Por isso, optou-se, por adotar como critério para identificação de *outleirs*, valores críticos iguais ou superiores a 300. Foram identificados 133 *outleirs* multivariado, o que representou 7,7% da amostra total. Por se



tratar de um número relativamente baixo, decidiu-se por excluir esses casos, totalizando 1.596 a amostra final utilizadas para as análises. Não foi verificado caso discrepante (*outleir*) univariado nos dados avaliados (Tabachnick & Fidell, 2001).

De acordo com Pasquali (no prelo b), em grandes amostras, os valores de assimetria e de curtose não afetam as análises estatísticas, ou seja, as distribuições das variáveis tendem à curva normal, como é o caso do presente estudo com uma amostra de 1.596 participantes.

### Análise Exploratória da Estrutura do ICPT

Primeiramente, foi realizada uma Análise dos Componentes Principais - PC, sem rotação e utilizando o método *pairwise* para tratamento de casos omissos, para verificar a fatorabilidade da matriz de correlações, ou seja, a possibilidade de extração de componentes. Os resultados dessa análise apontaram para as seguintes informações a respeito da possibilidade de extração de componentes:

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,96, considerado *maravilhoso* segundo critério de Kaiser (conforme citado em Pasquali, 2005). E, o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(12720) = 70648,07$  significativo ao  $p < 0,001$ . Assim, pode-se concluir a fatorabilidade da matriz de correlações dos itens.

Em seguida, foi realizada uma análise, por meio dos dados da PC, para identificar o número de componentes a ser extraído da matriz de correlação:

- (a) De acordo o critério de Kaiser (K1), com autovalores iguais ou maiores de 1, tem-se a indicação para extrair 30 componentes, que explicam 61,62% da variância total (Tabela 6).

(b) Segundo o critério de Harman, o qual a porcentagem de variância explicada por cada componente dever ser maior ou igual a 3, tem-se a indicação para extrair três componentes, que juntos explicam 36,37% da variância total (Tabela 6).

Tabela 6 – Total da Variância Explicada do ICPT

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	38,13	23,83	23,83
	2	15,20	9,50	33,33
<b>Harman e Scree Plot</b>	3	4,87	3,04	36,37
	4	2,83	1,77	38,14
	5	2,65	1,66	39,80
	6	2,28	1,42	41,22
	7	2,19	1,37	42,59
	8	1,94	1,22	43,81
	9	1,90	1,19	44,99
	10	1,75	1,10	46,09
	11	1,70	1,06	47,15
	12	1,57	0,98	48,13
	13	1,52	0,95	49,09
	14	1,44	0,90	49,98
	15	1,39	0,87	50,85
	16	1,34	0,84	51,69
	17	1,30	0,81	52,50
	18	1,28	0,80	53,30
	19	1,25	0,78	54,08
	20	1,20	0,75	54,83
	21	1,18	0,74	55,56
	22	1,16	0,73	56,26
	23	1,14	0,71	57,00
	24	1,12	0,70	57,70
	25	1,10	0,68	58,38
	26	1,07	0,67	59,05
	27	1,07	0,67	59,72
	28	1,02	0,64	60,36
	29	1,02	0,64	60,99
<b>Kaiser</b>	30	1,01	0,63	61,62
	31	1,00	0,62	62,25
	32	0,98	0,61	62,86

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até três fatores com 38,14% da variância explicada (Figura 4).

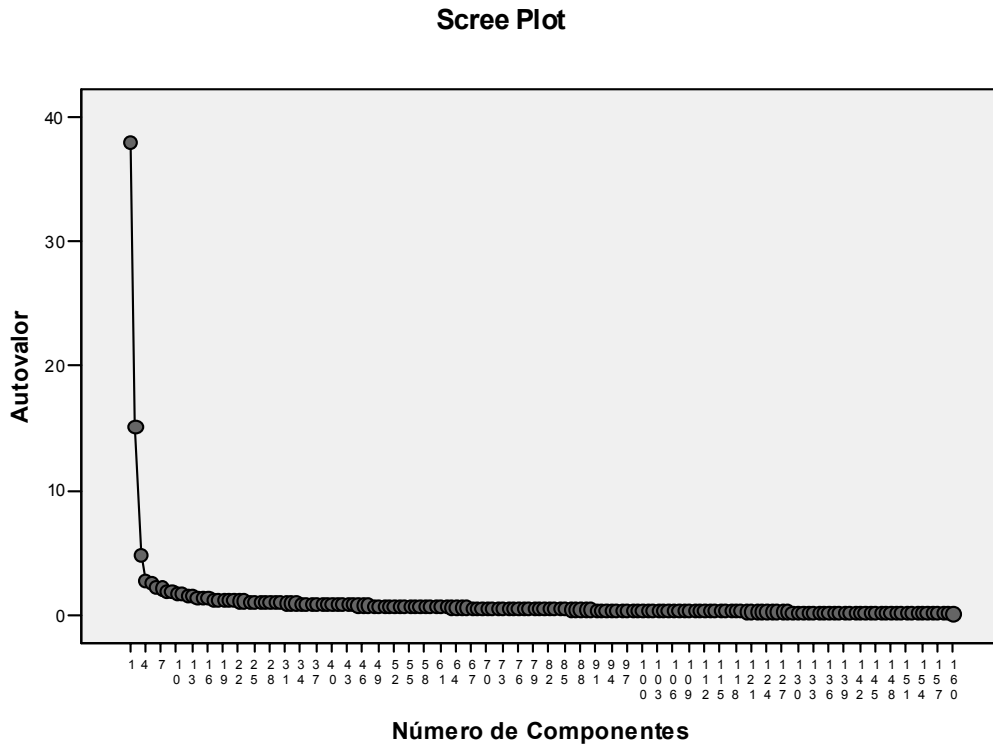


Figura 4 – *Scree Plot* dos Componentes Principais do ICPT

A partir das informações descritas acima, procedeu-se à extração dos componentes para averiguar a estrutura mais adequada ao ICPT. Com base no critério de Harman e do *scree plot*, foi feita uma Análise dos Componentes Principais (PC), com a extração de três componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e a supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura de três componentes, apesar de apresentar 16% de covariância na Matriz Residual (Rs), não se mostrou a mais adequada na medida em que o terceiro

componente ficou composto por 11 itens, dentre os quais 10 deles são complexos, ou seja, apresentam cargas em mais de um fator. Além disso, cinco itens tiveram cargas fatoriais abaixo de 0,30 (37, 65, 111, 116 e 157).

Diante disso, foi feita uma análise dos Componentes Principais e a extração de dois componentes, com rotação oblíqua *Direct Oblimin*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

#### Análise da Estrutura de Dois Componentes

A estrutura de dois componentes se mostrou a mais adequada, sendo que os dois explicam juntos 33,33% da variância explicada, com 24% de variância não explicada na matriz residual. A correlação entre os fatores foi de  $r=-0,138$ , apontando para dois fatores opostos e independentes. As cargas fatoriais variaram de 0,31 a 0,75, apenas cinco itens obtiveram cargas fatoriais menores que 0,30 e, por isso, foram excluídos do instrumento, são eles: 02, 37, 65, 130 e 157.

O primeiro componente ficou composto por 100 itens, que 23,83% explica da variância e, o segundo componente ficou com 55 itens, que representa 9,50% da variância total explicada.

A Tabela 7 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão (*alfa* e *lambda*) de cada componente.

Tabela 7 – Matriz da Estrutura do ICPT (N= 1.596)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
128. Quando tenho que argumentar sobre um assunto, procuro buscar todas as informações envolvidas.	0,75		0,76
113. Quando tenho que transmitir alguma informação importante, procuro verificar se a outra pessoa entendeu o que eu disse.	0,75		0,74
81. Uso novas idéias para melhorar algo com que estou insatisfeito.	0,74		0,72
118. Antes de executar um trabalho, levo em consideração os recursos existentes (humanos, financeiros, materiais).	0,73		0,72
129. Costumo ser atencioso com as pessoas.	0,73		0,72
104. Procuro ver os diferentes ângulos de uma questão.	0,72		0,72
114. Procuro novas soluções para resolver os problemas do dia-a-dia.	0,72		0,72
124. Costumo alcançar bons resultados nos trabalhos que executo.	0,71		0,73
127. Aproveito as oportunidades que tenho para aprender.	0,71		0,72
152. Esforço-me ao máximo para realizar minhas atividades com qualidade.	0,71		0,69
148. Agrada-me estudar sobre o que tenho que fazer.	0,71		0,70
133. Quando tenho dúvidas sobre um assunto, busco esclarece-las.	0,70		0,72
97. Consigo incentivar as pessoas da minha equipe a trabalharem.	0,70		0,71
94. Procuro melhorar constantemente o meu trabalho.	0,69		0,70
134. Consigo agir em situações inesperadas de forma original.	0,69		0,70
101. Realizo minhas tarefas levando em consideração suas conseqüências.	0,69		0,67
135. Procuro aprender com as minhas experiências.	0,68		0,68
51. Quando trabalho em grupo, estímulo as pessoas a contribuírem de acordo com as suas capacidades.	0,67		0,67
117. Quando falo com uma pessoa, esforço-me para entender tudo o que está sendo dito.	0,67		0,64
61. Estabeleço prioridades nas tarefas que irei realizar.	0,67		0,68
70. Procuro conhecer cada vez mais sobre a minha área de atuação.	0,66		0,68
88. Ao resolver um problema, levo em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.	0,66		0,67
71. As pessoas costumam seguir minhas orientações.	0,66		0,66
49. Costumo buscar recursos para o meu desenvolvimento profissional.	0,66		0,66
144. Quando identifico conflitos em um grupo, procuro conversar com as pessoas envolvidas.	0,65		0,64
77. Antes de resolver um problema, analiso todos os aspectos envolvidos.	0,65		0,66
159. Procuro estar bem preparado em tudo que faço.	0,65		0,66
26. Oriento pessoas na execução de suas atividades.	0,65		0,65
80. Quando quero convencer uma pessoa a comprar algo, procuro deixar clara a relação entre os custos e os benefícios envolvidos.	0,65		0,63
40. Considero importante refletir sobre meu próprio desempenho no trabalho.	0,65		0,63
106. Quando percebo que uma pessoa está sendo mal compreendida, tento explicar de outra forma o que ela quer dizer para que todos entendam.	0,65		0,65
139. Quando vejo um trabalho errado, mesmo não sendo da minha responsabilidade, procuro ajudar a fazer o certo.	0,65		0,64
112. Consigo cumprir minhas atividades com qualidade no tempo disponível.	0,64		0,64
31. Compartilho meus conhecimentos com as pessoas com as quais trabalho.	0,64		0,65

Tabela 7 – Matriz Estrutura do ICPT (N= 1.596) (Continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
143. Importo-me com os sentimentos dos outros.	0,64		0,63
72. Quando tenho que mudar a opinião de outra pessoa, consigo expor as informações disponíveis de forma atraente.	0,64		0,65
108. Tento encontrar soluções diferentes para lidar com a falta de recursos (humano, material, financeiro, etc).	0,64		0,64
12. No trabalho, costumo buscar informações para melhorar o meu desempenho.	0,63		0,63
20. Procuo conhecer melhor as pessoas que trabalham comigo.	0,63		0,60
75. Procuo escutar o que o outro tem a dizer.	0,62		0,63
19. Em um grupo de trabalho, facilito a tomada de decisão.	0,62		0,63
79. Aceito opiniões de outras pessoas acerca do meu trabalho.	0,62		0,64
68. Planejo as atividades que realizo.	0,62		0,63
96. Procuo me atualizar constantemente.	0,61		0,64
89. As pessoas procuram saber minha opinião sobre um assunto importante.	0,61		0,62
67. As pessoas costumam entender o que eu falo.	0,60		0,60
50. Quando tenho que realizar algo importante, planejo passo a passo todas as atividades envolvidas.	0,60		0,60
25. Priorizo oportunidades em que posso aprender assuntos que me ajudam no trabalho.	0,60		0,62
92. Procuo lidar com pessoas de acordo com as necessidades de cada um.	0,60		0,57
57. Sinto-me à vontade na companhia de outras pessoas.	0,60		0,60
54. Consigo transformar situações desfavoráveis em novas oportunidades.	0,60		0,57
8. Encorajo os membros do grupo a participarem ativamente do trabalho.	0,59		0,59
146. Assumo as tarefas de outras pessoas, quando necessário, para que um trabalho seja finalizado.	0,59		0,57
18. Ajudo meus colegas de trabalho em suas atividades.	0,59		0,59
110. Para me aperfeiçoar no trabalho, busco opiniões de colegas sobre meu desempenho.	0,59		0,52
100. Olho nos olhos da outra pessoa quando estou conversando.	0,59		0,60
154. Procuo me conhecer melhor.	0,59		0,59
122. Consigo colocar-me no lugar de outra pessoa.	0,58		0,59
48. Interesse-me pelas opiniões de outra pessoa.	0,58		0,58
119. Ofereço ajuda antes que a pessoa me peça.	0,58		0,58
126. Quando está faltando algo em casa, providencio que seja comprado.	0,57		0,60
63. No trabalho, costumo ser procurado pelas pessoas em situações difíceis.	0,57		0,57
62. Quando um colega realiza um trabalho mal feito, costumo apontar o que pode ser melhorado.	0,57		0,57
137. Costumo acabar o que inicio.	0,57		0,56
90. Procuo viver novas experiências.	0,56		0,52
99. Quando alguém faz algo de errado, procuro entender os motivos que o levaram a isso.	0,56		0,53
93. Faço além do que é esperado de mim.	0,55		0,55
13. Em um trabalho em equipe, procuro conciliar as idéias de todos os participantes para resolver um problema.	0,55		0,56
83. Costumo fazer cursos para me aperfeiçoar.	0,55		0,55
85. Expresso minhas opiniões quando escuto algo de que discordo.	0,54		0,53

Tabela 7 – Matriz Estrutura do ICPT (N= 1.596) (Continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
3. Costumo analisar um problema sob novos pontos de vista.	0,53		0,52
39. Consigo criar algo inovador a partir de informações que já possuo.	0,53		0,53
142. Agrada-me que cada objeto tenha o seu lugar definido.	0,52		0,48
7. Para contornar dificuldades no meu trabalho, uso os recursos disponíveis de forma original.	0,52		0,51
6. Consigo convencer outras pessoas.	0,52		0,49
120. Consigo trabalhar com pessoas que se comportam de maneira diferente da minha.	0,52		0,50
22. Em um grupo, destaco-me pelas minhas idéias novas.	0,51		0,48
32. Sigo as ordens que me dão.	0,51		0,51
5. Aceito a ajuda dos meus colegas para melhorar o meu trabalho.	0,50		0,48
138. Evito desentendimentos com as pessoas que trabalho.	0,50		0,52
125. Procuo expressar meu ponto de vista mesmo que isso possa gerar desconforto para outras pessoas.	0,48		0,46
73. Tenho facilidade em combinar idéias.	0,48		0,47
23. Consigo manter a calma em situações tensas.	0,47		0,50
141. Ser aceito no grupo é importante para mim.	0,47		0,42
59. Procuo fazer programas diferentes nas horas vagas.	0,47		0,46
1. Em uma apresentação em público, consigo manter a atenção das pessoas.	0,46		0,46
103. Quando estou em um grupo, as pessoas me escolhem como o seu representante.	0,46		0,44
58. Admito ser criticado em minhas opiniões.	0,45		0,43
149. Tenho facilidade em fazer os outros mudarem de idéia.	0,44		0,39
16. Procuo defender os meus próprios direitos sem violar os dos outros.	0,44		0,41
140. Quando compro algo, costumo conseguir descontos.	0,42		0,39
35. Determino prazos para a realização das minhas atividades.	0,40		0,39
46. Assumo a responsabilidade pelo alcance dos resultados da minha equipe de trabalho.	0,39		0,37
30. Costumo pagar minhas contas em dia.	0,39		0,37
115. Faço tudo para que as pessoas aceitem minhas idéias.	0,39		0,29
147. Em uma discussão, respondo perguntas provocativas sem me irritar.	0,38		0,38
150. Fico preocupado com a imagem que os outros têm a meu respeito.	0,36		0,27
43. Encontro com facilidade o que guardo.	0,35		0,36
29. Procuo ser amável com as outras pessoas para ser aceito no grupo.	0,33		0,30
116. Consigo dizer não as pessoas.	0,32		0,29
78. Preciso de um “empurrão” para começar a agir.		0,66	0,66
95. Tenho dificuldade em começar tarefas.		0,65	0,66
55. Quando discordo de uma opinião apresentada, tenho dificuldade em elaborar argumentos para contestar o que foi dito.		0,65	0,65
153. No trabalho, tenho dificuldade em conciliar as necessidades do grupo com as minhas.		0,64	0,59
156. Tenho dificuldade em apresentar minhas opiniões, quando contrárias às dos outros.		0,62	0,61
87. No trabalho, tenho dificuldade em convencer as pessoas a fazerem o que é preciso.		0,62	0,65
86. Faço tudo de última hora.		0,62	0,60

Tabela 7 – Matriz Estrutura do ICPT (N= 1.596) (Continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
105. Quando me envolvo em muitas tarefas diferentes, acabo deixando algumas sem terminar.		0,62	0,59
132. Quando realizo um trabalho com outras pessoas, preocupo-me somente com a minha parte.		0,62	0,61
107. Coloco os outros para fazerem o meu trabalho.		0,62	0,59
84. Tenho dificuldade em lidar com as minhas emoções.		0,61	0,59
64. Quando um amigo tenta me convencer de algo, costumo ser “vencido pelo cansaço”.		0,61	0,60
42. Quando trabalho em equipe, tenho dificuldade em delegar tarefas para as pessoas.		0,61	0,60
131. Tenho dificuldade em executar com precisão as atividades que realizo.		0,61	0,60
155. Costumo esperar que me digam o que tenho que fazer.		0,61	0,58
158. Tenho dificuldade em manter minhas amizades.		0,59	0,55
47. Tenho dificuldade em transmitir confiança quando apresento minhas idéias.		0,59	0,62
69. Costumo adiar decisões.		0,59	0,57
98. Quando me pedem uma informação, tenho dificuldade de falar somente o necessário.		0,59	0,51
66. Tenho dificuldade em expressar minhas necessidades a outra pessoa.		0,59	0,61
41. Quando estou conversando, costumo me perder do que estava falando no início.		0,58	0,58
44. Fico irritado quando me pedem para melhorar um trabalho que fiz.		0,57	0,55
14. Em uma conversa, tenho dificuldade em expressar minhas opiniões.		0,56	0,57
56. Tenho dificuldade em usar minha imaginação.		0,55	0,57
36. Fico irritado quando as pessoas não entendem o que eu falo.		0,55	0,50
102. Manipulo as outras pessoas em meu benefício.		0,55	0,49
121. Perco a calma quando discordam das minhas idéias.		0,55	0,52
74. Tenho dificuldade em fazer pedidos a outras pessoas.		0,54	0,55
53. Tenho dificuldade em fazer com que as pessoas me vejam como líder.		0,54	0,56
52. Em uma conversa, costumo interromper a pessoa que está falando.		0,53	0,53
145. Tenho dificuldade em assumir riscos.		0,53	0,51
109. Tenho dificuldade em trabalhar de acordo com uma rotina.		0,53	0,47
34. Faço amizades somente com pessoas que pensam da mesma forma que eu.		0,51	0,49
38. Procuro realizar minhas atividades sozinho, pois assim faço do meu jeito.		0,51	0,49
17. Em uma conversa profissional, tenho dificuldade em me expressar de maneira formal.		0,50	0,53
136. Só trabalho com pessoas com as quais me simpatizo.		0,49	0,44
21. Tenho dificuldade em cumprir prazos.		0,49	0,51
76. Considero que já aprendi tudo o que preciso saber.		0,48	0,47
160. Evito falar com um colega com quem briguei.		0,48	0,43
9. Tenho dificuldade em tomar decisões rapidamente.		0,47	0,51
15. Costumo deixar os meus pertences espalhados.		0,47	0,48
151. Procuro impor minha vontade aos outros.		0,47	0,41
123. Em uma conversa, costumo mudar de um assunto para outro de repente.		0,46	0,41



Tabela 7 – Matriz Estrutura do ICPT (N= 1.596) (Continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
10. Perco oportunidades em que posso adquirir conhecimento.		0,46	0,47
24. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não conheço.		0,45	0,47
45. Tenho dificuldade em elogiar um bom trabalho de um colega.		0,45	0,46
60. Tenho dificuldade de falar em público.		0,43	0,49
28. Em uma conversa, quando escuto idéias que não me interessam, não presto atenção.		0,43	0,40
4. Quando há muito trabalho atrasado, tenho dificuldade em me organizar.		0,43	0,42
82. Fico incomodado quando alguém não gosta de mim.		0,42	0,36
27. Prefiro produzir informações a criar novas idéias.		0,39	0,36
91. Tenho dificuldade em recusar pedidos.		0,39	0,36
33. Sinto necessidade de sempre justificar aos outros o que faço.		0,38	0,27
11. Tenho dificuldade de confiar no trabalho realizado por outra pessoa.		0,34	0,33
111. Tomo uma atitude, mesmo sabendo que outras pessoas não concordam com ela.		0,31	0,23
<b>Autovalor</b>	38,13	15,20	
<b>% variância</b>	23,83	9,50	
<b>N itens</b>	100	55	
<b>Alfa</b>	0,98	0,95	
<b>Lambda</b>	0,97	0,94	

#### *Consistência Interna dos componentes*

A análise da confiabilidade dos dois componentes foi aferida por meio dos índices de consistência interna *Alfa de Crombach* e *Lambda de Guttman*. Observa-se, na Tabela 7, que o primeiro componente apresentou um índice de precisão de 0,98, e o segundo componente um valor de 0,95.

Nota-se também que as correlações item-total obtidas pelos dois componentes foram consideradas altas, com valores acima de 0,30, salvo quatro itens que assumiram valores abaixo de 0,30.

#### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes. A seguir, são apresentadas às definições que foram elaboradas juntamente com

representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados pelo ICPT.

#### Componente 1: Competência Pessoal

O componente Competência Pessoal, formado por 155 itens e um *alfa* de 0,98, refere-se ao indivíduo que possui iniciativa no sentido de tomar a frente das situações, começando tarefas, buscando informações e resolvendo problemas. Ao realizar um trabalho, leva em consideração a qualidade dos resultados, os recursos existentes e os prazos. Para isso, assume responsabilidades, planeja e estabelece prioridades. Busca o seu auto-desenvolvimento, possui um bom relacionamento interpessoal e consegue dizer não as pessoas e defender seus direitos, quando necessário. É referência nos grupos na medida em que facilita a tomada de decisões, orienta, ajuda e compartilha seus conhecimentos, faz com que os membros da equipe trabalhem segundo suas capacidades e é procurado para emitir opiniões e em situações difíceis. Além disso, comunica-se adequadamente, esforçando-se para entender o outro e ser compreendido. É criativo, no sentido de criar e combinar idéias, procurando novas soluções para resolver os problemas e usando os recursos disponíveis de forma original.

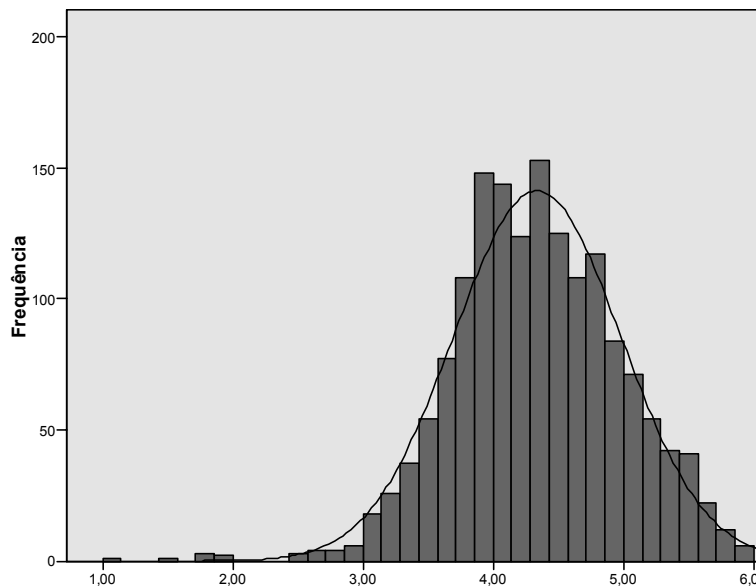


Figura 5 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Competência Pessoal

Observa-se, na Figura 5, que as respostas dos participantes se distribuem normalmente, com uma curva normal acentuada para a direita e com  $M = 4,34$ ,  $DP = 0,64$  e  $Md = 4,33$ .

#### Componente 2 – Falta de Orientação para o Trabalho

O componente Falta de Orientação para o Trabalho, composto por 55 itens e um *alfa* de 0,95, refere-se ao indivíduo que não possui orientação para o trabalho, é irresponsável, inseguro, tímido e intolerante. Desse modo, é um indivíduo que sempre precisa de um “empurrão” para começar a agir, executando suas tarefas sem se preocupar com a qualidade e os prazos. Tem dificuldade em conciliar as necessidades do grupo com as suas, de convencer os outros a fazerem o que é preciso e de delegar tarefas. Irrita-se facilmente e procura impor sua vontade aos outros, manipulando-os em seu benefício. Tem

dificuldade em ouvir o outro, de expressar suas opiniões e de transmitir confiança. Faz amizades somente com pessoas que se simpatiza e que pensam do mesmo modo que o seu. Não consegue lidar com suas emoções, expressar suas necessidades e manter amizades.

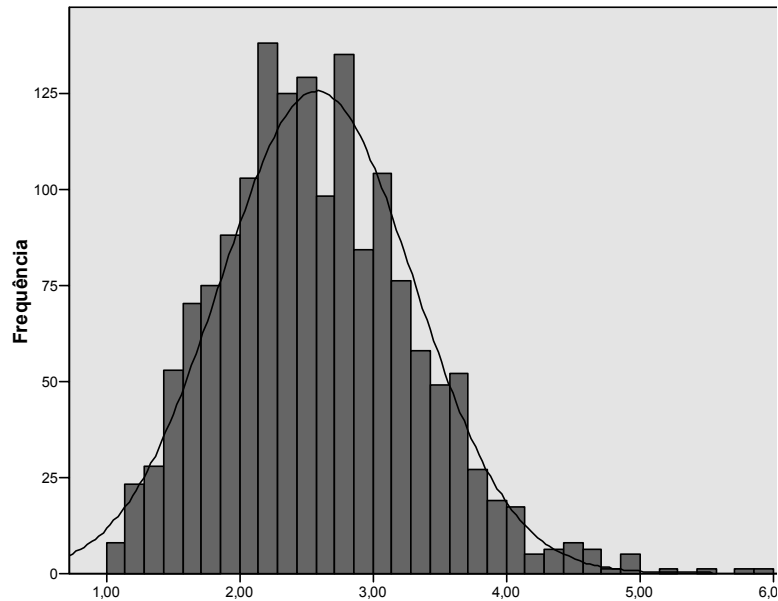


Figura 6 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Falta de Orientação para o Trabalho

Como pode ser visto na Figura 6, as respostas dos participantes se distribuem em uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,58$ ,  $DP = 0,72$  e  $Md = 2,52$ .

## Modelo da Estrutura dos Componentes: Competência Pessoal e Falta de Orientação para o Trabalho

Na tentativa de explicar melhor os construtos avaliados pelo ICPT e considerando que cada um dos dois componentes são independentes e formados por uma grande quantidade de itens, optou-se por realizar novas análises fatoriais com cada componente separadamente. A partir dessas análises, foi encontrado um modelo da estrutura dos componentes, que é apresentado na Figura 7.

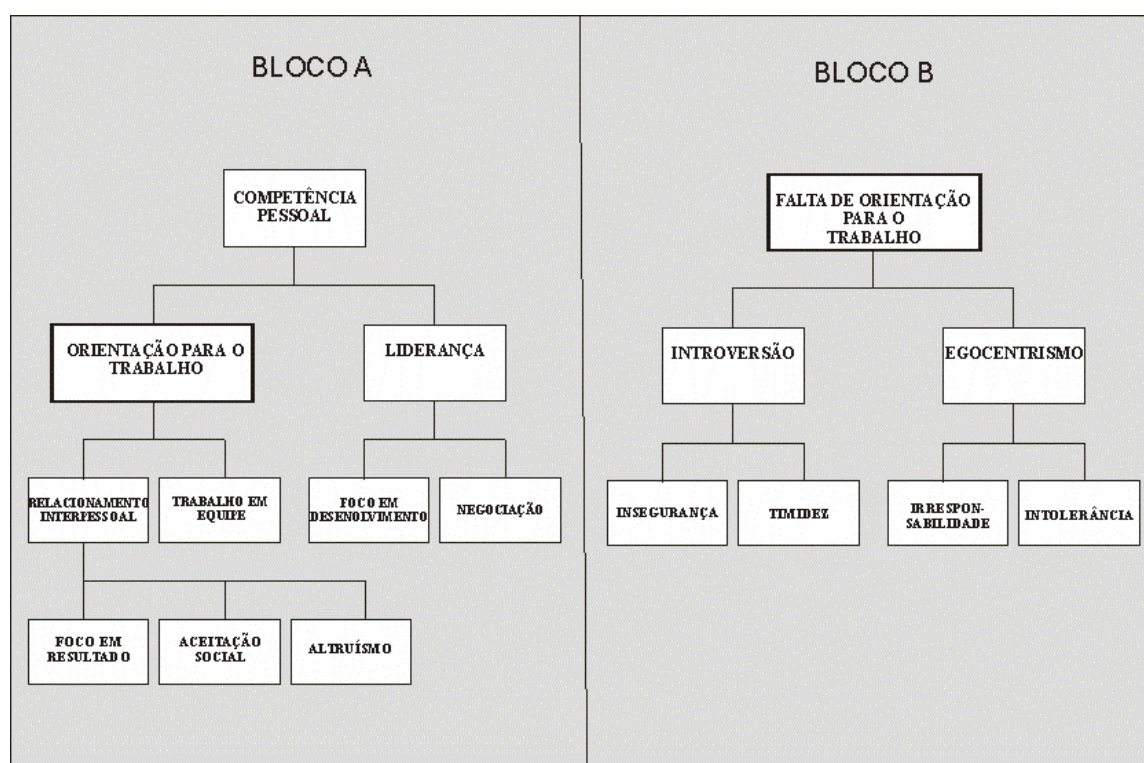


Figura 7 – Modelo da Estrutura dos Componentes: Competência Pessoal e Falta de Orientação para o Trabalho

A Figura 7 apresenta o modelo da estrutura que foi encontrado a partir da estrutura de dois componentes do ICPT, como pode ser observado existem três níveis de análise. O primeiro nível, que é o mais básico, é composto por oito componentes de

primeira ordem: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, foco em desenvolvimento, negociação, insegurança, timidez, irresponsabilidade e intolerância. O segundo nível é formado por quatro componentes de segunda ordem: orientação para o trabalho, liderança, introversão e egocentrismo. E o último nível é formado por dois componentes de terceira ordem: competência pessoal e falta de orientação para o trabalho. Além disso, existe ainda um outro nível composto por três facetas do componente Relacionamento interpessoal, que são: foco em resultado, aceitação social e altruísmo.

A seguir, será explicado, passo a passo, como se chegou a este modelo da estrutura do ICPT. Ressalta-se que foram considerados os componentes Competência Pessoal e Falta de orientação para o trabalho como dois blocos de análise separados e diferenciados.

#### Análise Estrutura do Bloco A: Competência Pessoal

O primeiro passo adotado foi a realização da análise da estrutura do componente Competência Pessoal, como pode observado na figura 8.

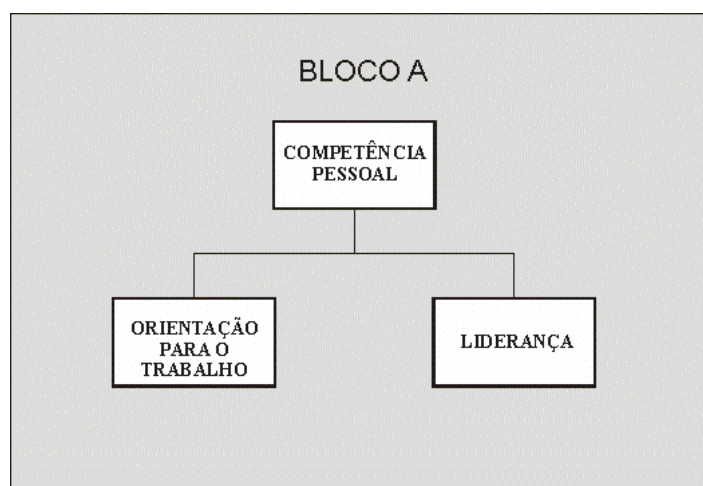


Figura 8 – Análise da estrutura do componente Competência Pessoal

Foi feita uma análise exploratória com os itens do componente Competência Pessoal a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi analisada e confirmada a fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,98, considerado maravilhoso segundo critério de Kaiser (conforme citado em Pasquali, 2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(4950)= 56624,75$  significativo ao  $p<0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) De acordo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 15 componentes, que explicam 57,62% da variância total (Tabela 8);

(b) Segundo o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 2 fatores, que juntos explicam 38,74% da variância total (Tabela 8);

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 fatores (Figura 9).

Tabela 8 – Total da Variância Explicada do componente Competência Pessoal

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	35,53	35,53	35,53
<b>Harman e Scree plot</b>	2	3,21	3,21	38,74
	3	2,52	2,52	41,26
	4	2,08	2,08	43,34
	5	1,82	1,82	45,16
	6	1,67	1,67	46,83
	7	1,55	1,55	48,38
	8	1,34	1,34	49,72
	9	1,29	1,29	51,00
	10	1,24	1,24	52,24
	11	1,17	1,17	53,41
	12	1,11	1,11	54,52
	13	1,08	1,08	55,60
	14	1,02	1,02	56,61
<b>Kaiser (K1)</b>	15	1,00	1,00	57,62
	16	0,96	0,96	58,57
	17	0,95	0,95	59,52

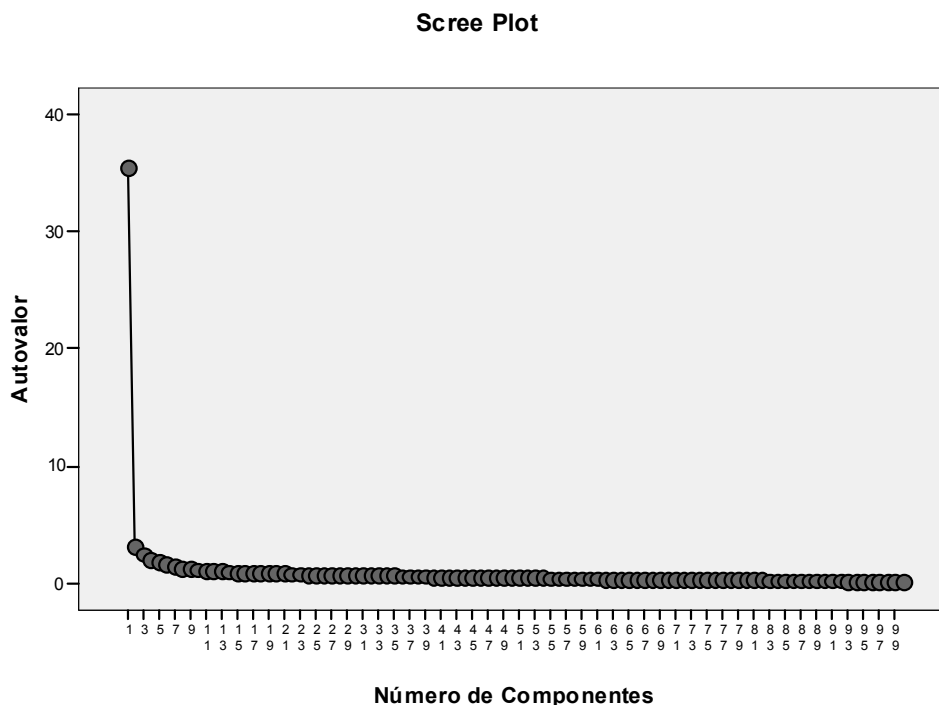


Figura 9 – *Scree Plot* do componente Competência Pessoal

Com base no critério de Harman e no *scree plot*, optou-se para a extração de dois componentes. Então, realizou-se uma Análise dos Componentes Principais (PC), com extração de dois componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura encontrada se mostrou adequada, sendo que os dois componentes explicam juntos 38,74% da variância total, com resíduo 17% de covariância na Matriz Residual (Rrs). As cargas fatoriais nos componentes variaram entre 0,30 a 0,83, com perda de apenas quatro itens por apresentarem cargas inferiores a 0,30 (23, 43, 125 e 150). A correlação entre os dois componentes foi de 0,64, indicando que são componentes



dependentes e correlacionados entre si. As correlações item-total foram altas, ou seja, acima de 0,30.

A Tabela 9 mostra a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 9 – Matriz Estrutura do componente Competência Pessoal (N= 1.596)

Item	1	2	r <sup>tt</sup>
129. Costumo ser atencioso com as pessoas.	0,83		0,76
138. Evito desentendimentos com as pessoas que trabalho.	0,83		0,57
152. Esforço-me ao máximo para realizar minhas atividades com qualidade.	0,79		0,71
143. Importo-me com os sentimentos dos outros.	0,77		0,66
113. Quando tenho que transmitir alguma informação importante, procuro verificar se a outra pessoa entendeu o que eu disse.	0,74		0,76
133. Quando tenho dúvidas sobre um assunto, busco esclarecê-las.	0,73		0,73
126. Quando está faltando algo em casa, providencio que seja comprado.	0,72		0,62
139. Quando vejo um trabalho errado, mesmo não sendo da minha responsabilidade, procuro ajudar a fazer o certo.	0,71		0,66
32. Sigo as ordens que me dão.	0,71		0,55
135. Procuro aprender com as minhas experiências.	0,70		0,67
79. Aceito opiniões de outras pessoas acerca do meu trabalho.	0,70		0,67
118. Antes de executar um trabalho, levo em consideração os recursos existentes (humanos, financeiros, materiais).	0,70		0,71
75. Procuro escutar o que o outro tem a dizer.	0,69		0,65
117. Quando falo com uma pessoa, esforço-me para entender tudo o que está sendo dito.	0,69		0,65
124. Costumo alcançar bons resultados nos trabalhos que executo.	0,68		0,73
31. Compartilho meus conhecimentos com as pessoas com as quais trabalho.	0,65		0,67
48. Interesse-me pelas opiniões de outra pessoa.	0,64		0,60
88. Ao resolver um problema, levo em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.	0,64		0,68
18. Ajudo meus colegas de trabalho em suas atividades.	0,63		0,60
127. Aproveito as oportunidades que tenho para aprender.	0,62		0,72
5. Aceito a ajuda dos meus colegas para melhorar o meu trabalho.	0,61		0,48

Tabela 9 – Matriz Estrutura do componente Competência Pessoal (N= 1.596) (continuação)

Item	1	2	r <sup>it</sup>
119. Ofereço ajuda antes que a pessoa me peça.	0,61		0,59
128. Quando tenho que argumentar sobre um assunto, procuro buscar todas as informações envolvidas.	0,59		0,76
13. Em um trabalho em equipe, procuro conciliar as idéias de todos os participantes para resolver um problema.	0,58		0,56
20. Procuro conhecer melhor as pessoas que trabalham comigo.	0,57		0,62
61. Estabeleço prioridades nas tarefas que irei realizar.	0,57		0,68
101. Realizo minhas tarefas levando em consideração suas contribuírem.	0,57		0,67
122. Consigo colocar-me no lugar de outra pessoa.	0,56		0,59
112. Consigo cumprir minhas atividades com qualidade no tempo disponível.	0,56		0,64
154. Procuro me conhecer melhor.	0,56		0,59
114. Procuro novas soluções para resolver os problemas do dia-a-dia.	0,55		0,72
159. Procuro estar bem preparado em tudo que faço.	0,55		0,67
146. Assumo as tarefas de outras pessoas, quando necessário, para que um trabalho seja finalizado.	0,54		0,54
144. Quando identifico conflitos em um grupo, procuro conversar com as pessoas envolvidas.	0,54		0,62
12. No trabalho, costumo buscar informações para melhorar o meu desempenho.	0,53		0,62
137. Costumo acabar o que inicio.	0,53		0,56
77. Antes de resolver um problema, analiso todos os aspectos envolvidos.	0,53		0,66
40. Considero importante refletir sobre meu próprio desempenho no trabalho.	0,53		0,63
141. Ser aceito no grupo é importante para mim.	0,52		0,42
50. Quando tenho que realizar algo importante, planejo passo a passo todas as atividades envolvidas.	0,51		0,61
142. Agrada-me que cada objeto tenha o seu lugar definido.	0,51		0,49
100. Olho nos olhos da outra pessoa quando estou conversando.	0,50		0,61
19. Em um grupo de trabalho, facilito a tomada de decisão.	0,50		0,61
108. Tento encontrar soluções diferentes para lidar com a falta de recursos (humano, material, financeiro, etc).	0,50		0,61
30. Costumo pagar minhas contas em dia.	0,49		0,40
16. Procuro defender os meus próprios direitos sem violar os dos outros.	0,48		0,43
80. Quando quero convencer uma pessoa a comprar algo, procuro deixar clara a relação entre os custos e os benefícios envolvidos.	0,48		0,62
51. Quando trabalho em grupo, estímulo as pessoas a contribuírem de acordo com as suas capacidades.	0,47		0,66
94. Procuro melhorar constantemente o meu trabalho.	0,47		0,68
148. Agrada-me estudar sobre o que tenho que fazer.	0,46		0,69
99. Quando alguém faz algo de errado, procuro entender os motivos que o levaram a isso.	0,46		0,54

Tabela 9 – Matriz Estrutura do componente Competência Pessoal (N= 1.596) (continuação)

Item	1	2	r <sup>it</sup>
106. Quando percebo que uma pessoa está sendo mal compreendida, tento explicar de outra forma o que ela quer dizer para que todos entendam.	0,46		0,61
134. Consigo agir em situações inesperadas de forma original.	0,45		0,67
58. Admito ser criticado em minhas opiniões.	0,44		0,45
120. Consigo trabalhar com pessoas que se comportam de maneira diferente da minha.	0,44		0,50
81. Uso novas idéias para melhorar algo com que estou insatisfeito.	0,43		0,68
68. Planejo as atividades que realizo.	0,43		0,61
57. Sinto-me à vontade na companhia de outras pessoas.	0,43		0,56
25. Priorizo oportunidades em que posso aprender assuntos que me ajudam no trabalho.	0,43		0,61
67. As pessoas costumam entender o que eu falo.	0,41		0,58
140. Quando compro algo, costumo conseguir descontos.	0,39		0,38
29. Procuo ser amável com as outras pessoas para ser aceito no grupo.	0,38		0,30
92. Procuo lidar com pessoas de acordo com as necessidades de cada um.	0,38		0,55
3. Costumo analisar um problema sob novos pontos de vista.	0,38		0,52
26. Oriento pessoas na execução de suas atividades.	0,38		0,61
103. Quando estou em um grupo, as pessoas me escolhem como o seu representante.		0,80	0,56
22. Em um grupo, destaco-me pelas minhas idéias novas.		0,72	0,57
71. As pessoas costumam seguir minhas orientações.		0,67	0,71
149. Tenho facilidade em fazer os outros mudarem de idéia.		0,61	0,45
39. Consigo criar algo inovador a partir de informações que já possuo.		0,60	0,55
83. Costumo fazer cursos para me aperfeiçoar.		0,60	0,59
72. Quando tenho que mudar a opinião de outra pessoa, consigo expor as informações disponíveis de forma atraente.		0,59	0,67
54. Consigo transformar situações desfavoráveis em novas oportunidades.		0,59	0,59
89. As pessoas procuram saber minha opinião sobre um assunto importante.		0,57	0,65
63. No trabalho, costumo ser procurado pelas pessoas em situações difíceis.		0,55	0,60
1. Em uma apresentação em público, consigo manter a atenção das pessoas.		0,54	0,46
97. Consigo incentivar as pessoas da minha equipe a trabalharem.		0,52	0,69
96. Procuo me atualizar constantemente.		0,48	0,64
6. Consigo convencer outras pessoas.		0,47	0,50
93. Faço além do que é esperado de mim.		0,44	0,56
104. Procuo ver os diferentes ângulos de uma questão.		0,41	0,66
70. Procuo conhecer cada vez mais sobre a minha área de atuação.		0,41	0,64
46. Assumo a responsabilidade pelo alcance dos resultados da minha equipe de trabalho.		0,41	0,41

Tabela 9 – Matriz Estrutura do componente Competência Pessoal (N= 1.596) (continuação)

Item	1	2	r <sup>2</sup>
49. Costumo buscar recursos para o meu desenvolvimento profissional.		0,40	0,63
90. Procuo viver novas experiências.		0,39	0,52
73. Tenho facilidade em combinar idéias.		0,38	0,48
8. Encorajo os membros do grupo a participarem ativamente do trabalho.		0,37	0,58
147. Em uma discussão, respondo perguntas provocativas sem me irritar.		0,36	0,38
35. Determino prazos para a realização das minhas atividades.		0,36	0,38
110. Para me aperfeiçoar no trabalho, busco opiniões de colegas sobre meu desempenho.		0,36	0,51
59. Procuo fazer programas diferentes nas horas vagas.		0,34	0,45
62. Quando um colega realiza um trabalho mal feito, costumo apontar o que pode ser melhorado.		0,33	0,54
115. Faço tudo para que as pessoas aceitem minhas idéias.		0,32	0,32
85. Expresso minhas opiniões quando escuto algo de que discordo.		0,32	0,49
7. Para contornar dificuldades no meu trabalho, uso os recursos disponíveis de forma original.		0,31	0,48
116. Consigo dizer não as pessoas.		0,30	0,30
<b>Autovalor</b>	35,53	3,21	
<b>% variância</b>	35,53	3,21	
<b>N itens</b>	65	31	
<b>Alfa</b>	0,98	0,93	
<b>Lambda</b>	0,96	0,90	

### *Interpretação dos Componentes*

Para a interpretação dos dois componentes foi realizada a análise dos itens e, em seguida, elaborada uma definição para cada um dos componentes. A seguir são apresentadas as definições e a representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes nos componentes avaliados

#### Componente 1: Orientação para o Trabalho

Esse componente é formado por 65 itens, explica 35,53% da variância e possui um índice de confiabilidade de 0,98, sendo definido como:

Orientação para o trabalho diz respeito ao indivíduo que possui um bom

relacionamento interpessoal e sabe trabalhar em equipe, focando suas ações no trabalho. Nesse sentido, ele é atencioso com o outro, coloca-se no lugar dele e preocupa-se com seus sentimentos. Procura se fazer entender, escutar e compreender o que o outro tem a dizer. Quando vê algo de errado, busca ajudar a fazer o certo, mesmo não sendo de sua responsabilidade. Ao executar uma tarefa, leva em consideração os recursos existentes e o alcance de bons resultados. Para isso, planeja as atividades e estabelece prioridades, cumprindo-as com qualidade e no tempo disponível. Orienta e ajuda os outros em suas atividades e aceita ajuda para melhorar o seu trabalho. Procura se conhecer melhor e as pessoas que trabalham com ele, conseguindo trabalhar com indivíduos que se comportam de maneira diferente da sua.

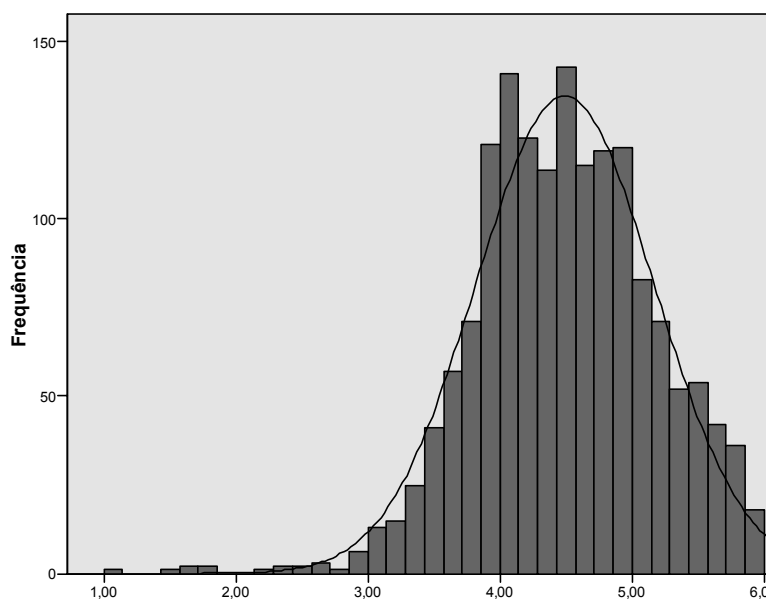


Figura 10 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Orientação para o Trabalho

Nota-se, na Figura 10, que as respostas dos participantes se distribuem normalmente, com uma curva acentuada para a direita e com  $M = 4,49$ ,  $DP = 0,67$  e  $Md = 4,47$ .

## Componente 2: Liderança

Esse componente, composto por 31 itens, explica 3,21% da variância e possui um índice de confiabilidade de 0,93, sendo definido como:

O componente Liderança compreende no indivíduo que, quando está inserido em um grupo, as pessoas o escolhem como líder, seguindo suas orientações. É procurado para emitir opiniões sobre assuntos importantes e em situações difíceis. Tem facilidade em fazer as pessoas trabalharem/participarem ativamente do grupo, consegue convencer outras pessoas. Possui o foco em seu próprio desenvolvimento e no das pessoas que trabalham com ele. Apresenta criatividade, inovação e poder de negociação. Faz além do que é esperado dele, assume responsabilidades e determina prazos para a realização das suas atividades. Não se irrita em uma discussão e consegue dizer não às pessoas.

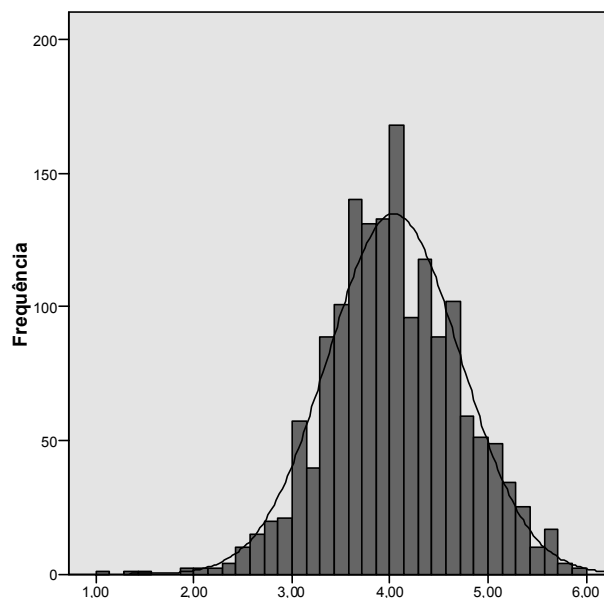


Figura 11 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Liderança

É possível observa-se, na Figura 11, que as respostas dos participantes se distribuem em uma curva normal e com  $M = 4,04$ ,  $DP = 0,67$  e  $Md = 4,00$ .

### *Análise da estrutura do componente Orientação para o Trabalho*

Na tentativa de explicar melhor o construto de Orientação para o Trabalho e considerando que o mesmo é formado por 65 itens, foi realizada uma análise da estrutura desse componente, como pode ser observado na Figura 12.

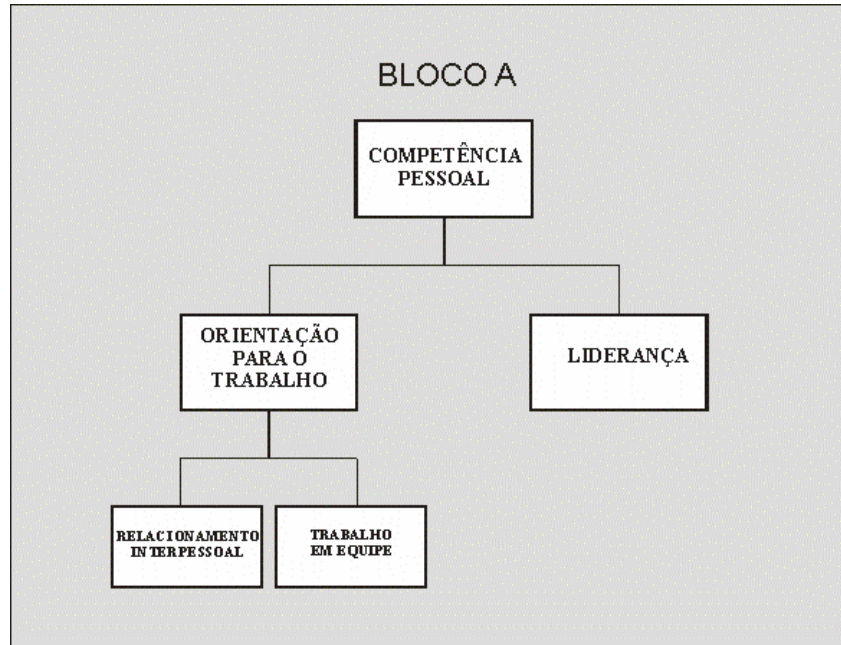


Figura 12 – Análise da estrutura do componente Orientação para o Trabalho

Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com os itens do componente de Orientação para o Trabalho a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi feita a análise da fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,98, considerado maravilhoso segundo critério de Pasquali (2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(2080)=41375,483$  significativo ao  $p<0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) Segundo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 7 componentes, que explicam 53,69% da variância total (Tabela 10);

(b) De acordo com o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 2 fatores que explicam 43,14% (Tabela 10);

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 fatores (Figura 13).

Tabela 10 – Total da Variância Explicada do componente Orientação para o Trabalho

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	25,88	39,82	39,82
<b>Harman e Scree Plot</b>	2	2,16	3,32	43,14
	3	1,61	2,48	45,63
	4	1,53	2,36	47,98
	5	1,38	2,12	50,10
	6	1,29	1,98	52,09
<b>Kaiser</b>	7	1,05	1,61	53,69
	8	0,98	1,51	55,20
	9	0,92	1,42	56,62
	10	0,91	1,40	58,02



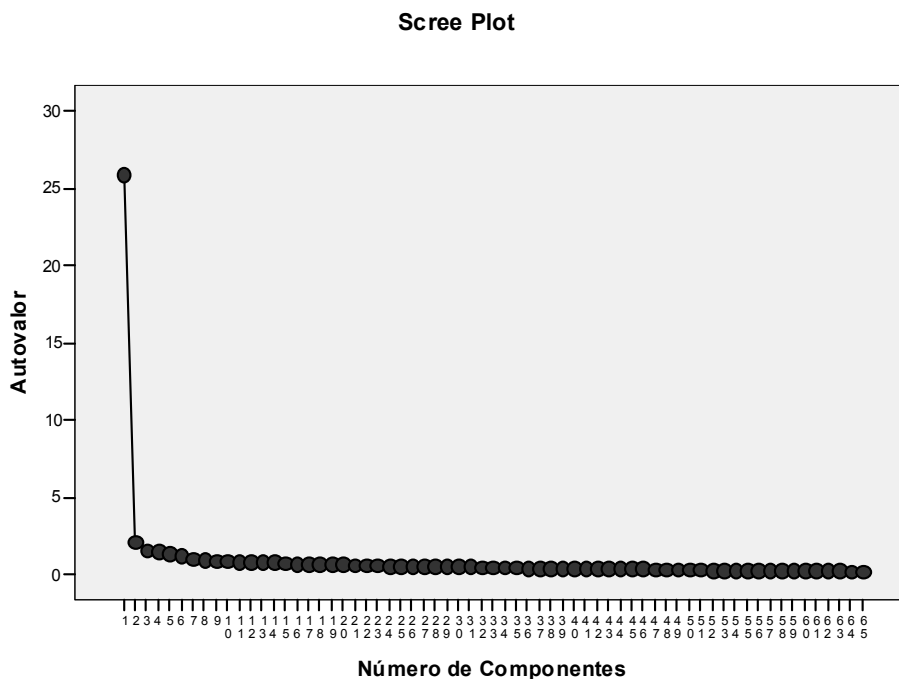


Figura 13 - *Scree Plot* do componente Orientação para o Trabalho

Com base no critério de Harman e o scree plot, optou-se para a extração de dois componentes. Assim, realizou-se uma Análise dos Componentes Principais (PC), com a extração de dois componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

Os dois componentes explicam juntos 43,14% da variância total, sendo apenas 15% de covariância não explicada na Matriz Residual (Rrs). As cargas fatoriais variaram entre 0,38 a 0,77 e apenas o item 29 obteve carga inferior a 0,30. A correlação entre os dois componentes foi de 0,71, indicando componentes correlacionados e dependentes. As correlações item-total foram bastante altas, ou seja, acima ou igual a 0,40.

A Tabela 11 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 11 – Matriz da estrutura do componente Orientação para o Trabalho (N= 1.596)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>r<sup>tt</sup></b>
143. Importo-me com os sentimentos dos outros.	0,77		0,67
129. Costumo ser atencioso com as pessoas.	0,75		0,76
133. Quando tenho dúvidas sobre um assunto, busco esclarecê-las.	0,75		0,74
148. Agrada-me estudar sobre o que tenho que fazer.	0,73		0,71
128. Quando tenho que argumentar sobre um assunto, procuro buscar todas as informações envolvidas.	0,73		0,76
144. Quando identifico conflitos em um grupo, procuro conversar com as pessoas envolvidas.	0,73		0,64
127. Aproveito as oportunidades que tenho para aprender.	0,72		0,73
135. Procuro aprender com as minhas experiências.	0,72		0,69
159. Procuro estar bem preparado em tudo que faço.	0,72		0,68
152. Esforço-me ao máximo para realizar minhas atividades com qualidade.	0,71		0,71
113. Quando tenho que transmitir alguma informação importante, procuro verificar se a outra pessoa entendeu o que eu disse.	0,71		0,75
134. Consigo agir em situações inesperadas de forma original.	0,71		0,68
124. Costumo alcançar bons resultados nos trabalhos que executo.	0,70		0,73
139. Quando vejo um trabalho errado, mesmo não sendo da minha responsabilidade, procuro ajudar a fazer o certo.	0,70		0,70
114. Procuro novas soluções para resolver os problemas do dia-a-dia.	0,70		0,72
118. Antes de executar um trabalho, levo em consideração os recursos existentes (humanos, financeiros, materiais).	0,69		0,71
108. Tento encontrar soluções diferentes para lidar com a falta de recursos (humano, material, financeiro, etc).	0,65		0,61
117. Quando falo com uma pessoa, esforço-me para entender tudo o que está sendo dito.	0,65		0,66
119. Ofereço ajuda antes que a pessoa me peça.	0,64		0,60
146. Assumo as tarefas de outras pessoas, quando necessário, para que um trabalho seja finalizado.	0,63		0,55
154. Procuro me conhecer melhor.	0,63		0,60
142. Agrada-me que cada objeto tenha o seu lugar definido.	0,61		0,51
137. Costumo acabar o que inicio.	0,61		0,58
112. Consigo cumprir minhas atividades com qualidade no tempo disponível.	0,60		0,66
138. Evito desentendimentos com as pessoas que trabalho.	0,59		0,58
122. Consigo colocar-me no lugar de outra pessoa.	0,59		0,59
120. Consigo trabalhar com pessoas que se comportam de maneira diferente da minha.	0,59		0,52

Tabela 11 – Matriz da estrutura do componente Orientação para o Trabalho (N= 1.596)  
(continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
126. Quando está faltando algo em casa, providencio que seja comprado.	0,57		0,62
81. Uso novas idéias para melhorar algo com que estou insatisfeito.	0,55		0,68
106. Quando percebo que uma pessoa está sendo mal compreendida, tento explicar de outra forma o que ela quer dizer para que todos entendam.	0,55		0,63
140. Quando compro algo, costumo conseguir descontos.	0,53		0,40
101. Realizo minhas tarefas levando em consideração suas conseqüências.	0,53		0,66
68. Planejo as atividades que realizo.	0,52		0,62
77. Antes de resolver um problema, analiso todos os aspectos envolvidos.	0,50		0,64
100. Olho nos olhos da outra pessoa quando estou conversando.	0,49		0,60
141. Ser aceito no grupo é importante para mim.	0,48		0,43
94. Procuo melhorar constantemente o meu trabalho.	0,45		0,66
80. Quando quero convencer uma pessoa a comprar algo, procuro deixar clara a relação entre os custos e os beneficios envolvidos.	0,43		0,61
79. Aceito opiniões de outras pessoas acerca do meu trabalho.	0,43		0,65
61. Estabeleço prioridades nas tarefas que irei realizar.	0,42		0,66
99. Quando alguém faz algo de errado, procuro entender os motivos que o levaram a isso.	0,41		0,53
67. As pessoas costumam entender o que eu falo.	0,41		0,58
88. Ao resolver um problema, levo em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.	0,40		0,67
50. Quando tenho que realizar algo importante, planejo passo a passo todas as atividades envolvidas.	0,40		0,60
57. Sinto-me à vontade na companhia de outras pessoas.	0,36		0,55
92. Procuo lidar com pessoas de acordo com as necessidades de cada um.	0,35		0,55
58. Admito ser criticado em minhas opiniões.	0,31		0,45
18. Ajudo meus colegas de trabalho em suas atividades.		0,77	0,66
13. Em um trabalho em equipe, procuro conciliar as idéias de todos os participantes para resolver um problema.		0,77	0,64
20. Procuo conhecer melhor as pessoas que trabalham comigo.		0,71	0,67
12. No trabalho, costumo buscar informações para melhorar o meu desempenho.		0,70	0,67
5. Aceito a ajuda dos meus colegas para melhorar o meu trabalho.		0,69	0,55
19. Em um grupo de trabalho, facilito a tomada de decisão.		0,68	0,64
31. Compartilho meus conhecimentos com as pessoas com as quais trabalho.		0,61	0,70
16. Procuo defender os meus próprios direitos sem violar os dos outros.		0,55	0,47
32. Sigo as ordens que me dão.		0,54	0,57
48. Interesse-me pelas opiniões de outra pessoa.		0,53	0,60
25. Priorizo oportunidades em que posso aprender assuntos que me ajudam no trabalho.		0,52	0,62

Tabela 11 – Matriz da estrutura do componente Orientação para o Trabalho (N= 1.596)  
(continuação)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>r<sup>tt</sup></b>
26. Oriento pessoas na execução de suas atividades.		0,52	0,62
3. Costumo analisar um problema sob novos pontos de vista.		0,51	0,53
40. Considero importante refletir sobre meu próprio desempenho no trabalho.		0,45	0,61
75. Procuro escutar o que o outro tem a dizer.		0,41	0,57
51. Quando trabalho em grupo, estímulo as pessoas a contribuírem de acordo com as suas capacidades.		0,39	0,60
30. Costumo pagar minhas contas em dia.		0,38	0,41
<b>Autovalor</b>	25,88	2,16	
<b>% variância</b>	39,82	3,32	
<b>N itens</b>	47	17	
<b>Alfa</b>	0,97	0,92	
<b>Lambda</b>	0,95	0,86	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes identificados a partir do componente Orientação para o Trabalho. É apresentada, a seguir, as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Relacionamento Interpessoal

Esse componente é formado por 47 itens, explica juntos 39,82% da variância e possui um índice de precisão de 0,97, sendo definido como:

O componente Relacionamento Interpessoal refere-se ao indivíduo que é sensível à necessidade do outro, sendo atencioso e importando-se com ele. É altruísta, busca a aceitação social e foca o seu trabalho em seus resultados. Desse modo, ao se preparar para realizar um trabalho, esclarece e busca todas as informações envolvidas e aproveita as oportunidades e as experiências que tem para aprender. Planeja as atividades que realiza e acaba todo trabalho que inicia, mesmo que tenha que assumir

responsabilidades de outra pessoa para finalizá-lo. Oferece ajuda antes que lhe peçam, auxiliando o outro a fazer o trabalho de forma correta e na resolução de conflitos. Procura compreender o que o outro diz e verificar se foi compreendido. Evita desentendimentos com outras pessoas do trabalho, sente-se a vontade na presença de outras pessoas, lida com o outro de acordo com suas necessidades e consegue trabalhar com pessoas que se comportam de modo diferente do seu.

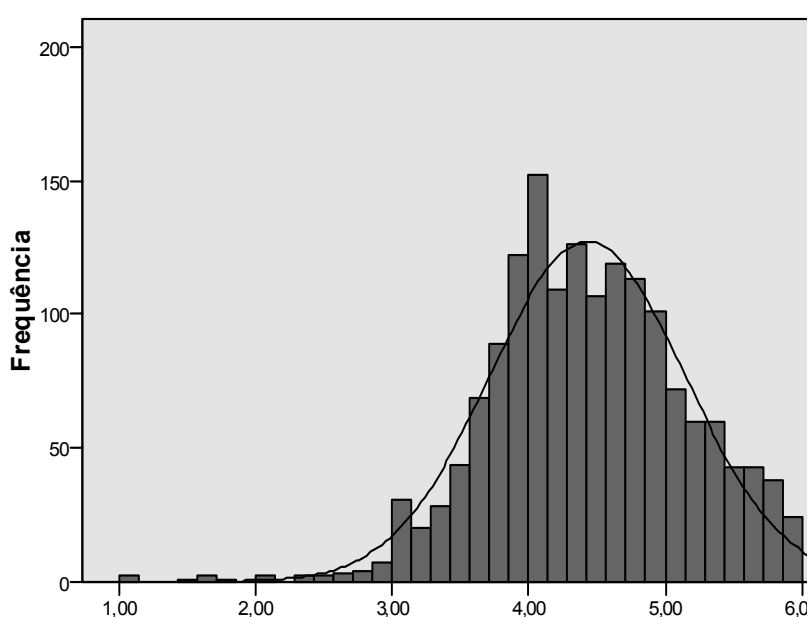


Figura 14 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Relacionamento Interpessoal

Nota-se, na Figura 14, que as respostas dos participantes se distribuem normalmente, com uma curva normal acentuada para a direita e com  $M = 4,44$ ,  $DP = 0,70$  e  $Md = 4,42$ .

#### Componente 2: Trabalho em equipe

Esse componente contém 17 itens, representa 3,32% da variância explicada e

possui um índice de confiabilidade de 0,92, sendo definido como:

O componente Trabalho em equipe compreende no indivíduo que ajuda os colegas em suas atividades, procurando conhecer as pessoas que trabalham com ele. Em um trabalho de grupo, facilita a tomada de decisão e estimula as pessoas a contribuírem de acordo com as suas capacidades. Orienta pessoas na execução de suas atividades e compartilha seus conhecimentos. Interessa-se pelas opiniões dos outros, escutando o que eles têm a dizer. Defende seus próprios direitos sem violar os dos outros. Busca informações e ajuda dos colegas de trabalho para melhorar o seu desempenho. Prioriza oportunidades em que pode aprender assuntos. Segue as ordens que lhe dão.

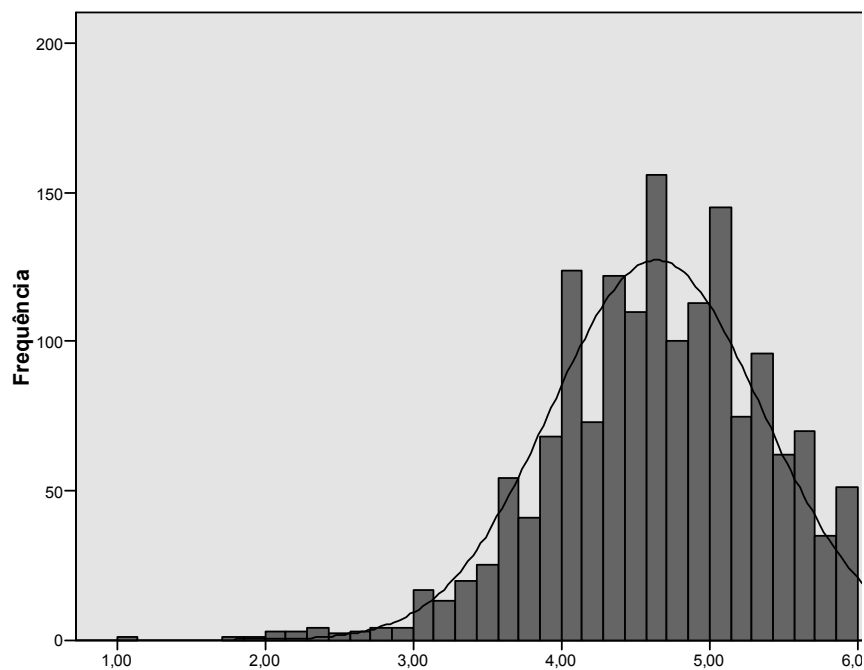


Figura 15 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Trabalho em Equipe

É possível observar, na Figura 15, que as respostas dos participantes se distribuem normalmente, com uma curva normal acentuada para a direita e com  $M = 4,64$ ,  $DP = 0,71$  e  $Md = 4,71$ .

### *Análise da estrutura do componente Relacionamento Interpessoal*

Na tentativa de explicar melhor o construto de Relacionamento Interpessoal e considerando que o mesmo é formado por 47 itens, foi realizada uma análise da estrutura desse componente, como pode ser observado na Figura 16.

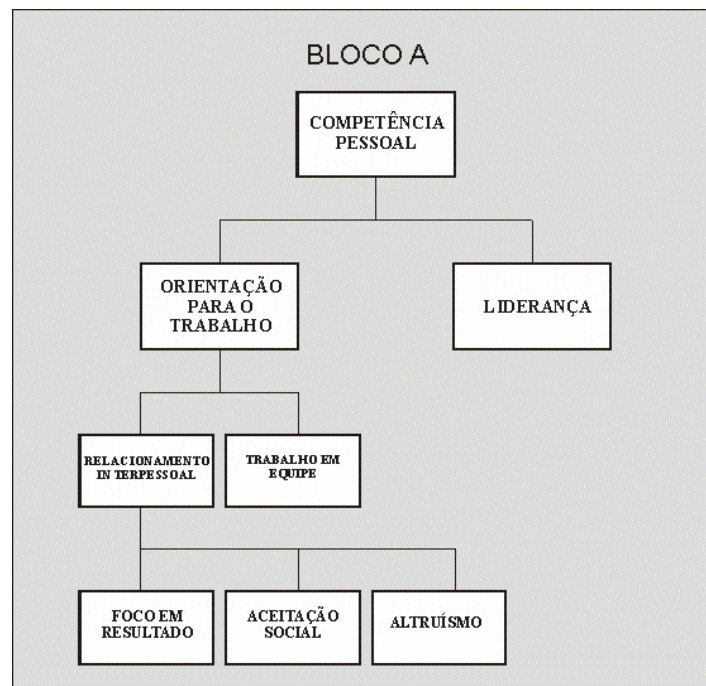


Figura 16 – Análise da estrutura do componente Relacionamento Interpessoal

Primeiramente, foi realizada uma análise exploratória com os itens do componente de Relacionamento Interpessoal a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi feita uma análise e confirmada a fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,98, considerado maravilhoso segundo critério de Pasquali (2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(1081)= 32668,798$  significativo ao  $p<0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) Segundo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 4 componentes, que explicam 51,82% da variância total (Tabela 12);

(b) De acordo com o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 3 fatores que explicam 49,02% (Tabela 12);

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 fatores (Figura 17).

Tabela 12 – Total da Variância Explicada do componente Relacionamento Interpessoal

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	20,10	42,77	42,77
	2	1,52	3,22	45,99
<b>Harman</b>	3	1,42	3,03	49,02
<b>Kaiser</b>	4	1,31	2,79	51,82
<b>Scree Plot</b>	5	0,96	2,05	53,87
	6	0,89	1,89	55,75
	7	0,87	1,85	57,61
	8	0,85	1,80	59,41
	9	0,81	1,73	61,14
	10	0,80	1,71	62,85



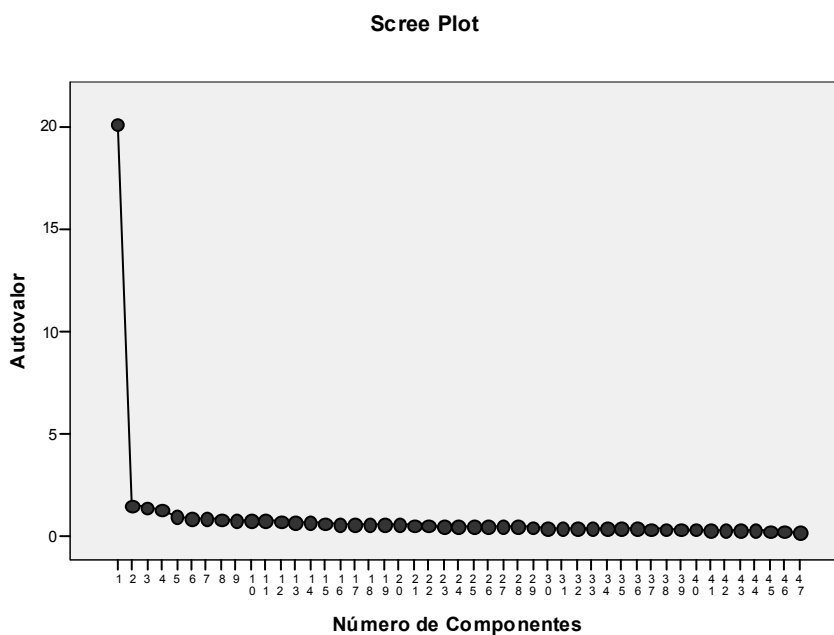


Figura 17 – *Scree Plot* do componente Relacionamento Interpessoal

Com base nas informações acima, optou-se por realizar Análises dos Componentes Principais (PC), com extrações de quatro, três e dois componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura que se mostrou mais adequada foi à estrutura com três componentes, que explicam juntos 49,02% da variância total e com apenas 13% de resíduo na Matriz Residual (Rrs). Nenhum item atingiu carga menor que 0,30, sendo que as cargas fatoriais nos itens variaram de 0,36 a 0,84. As correlações item-total apresentadas foram altas, ou seja, acima de 0,43.

Quanto à correlação entre os componentes, pode-se observar na Tabela 13 que os componentes apresentaram correlações acima de 0,44, indicando que eles são

correlacionados e dependentes entre si.

Tabela 13 - Matriz de correlação entre os componentes

<b>Componentes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0,52	
3	0,66	0,44

A Tabela 14 apresenta a solução de três componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 14 – Matriz da Estrutura do componente Relacionamento Interpessoal (N= 1.596)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>r<sup>it</sup></b>
137. Costumo acabar o que inicio.	0,84			0,61
112. Consigo cumprir minhas atividades com qualidade no tempo disponível.	0,74			0,68
159. Procuo estar bem preparado em tudo que faço.	0,73			0,69
68. Planejo as atividades que realizo.	0,69			0,64
152. Esforço-me ao máximo para realizar minhas atividades com qualidade.	0,68			0,72
127. Aproveito as oportunidades que tenho para aprender.	0,67			0,75
94. Procuo melhorar constantemente o meu trabalho.	0,65			0,67
133. Quando tenho dúvidas sobre um assunto, busco esclarece-las.	0,62			0,74
128. Quando tenho que argumentar sobre um assunto, procuro buscar todas as informações envolvidas.	0,61			0,76
124. Costumo alcançar bons resultados nos trabalhos que executo.	0,61			0,73
134. Consigo agir em situações inesperadas de forma original.	0,60			0,68
50. Quando tenho que realizar algo importante, planejo passo a passo todas as atividades envolvidas.	0,58			0,60
61. Estabeleço prioridades nas tarefas que irei realizar.	0,56			0,65
148. Agrada-me estudar sobre o que tenho que fazer.	0,56			0,70
126. Quando está faltando algo em casa, providencio que seja comprado.	0,55			0,62
114. Procuo novas soluções para resolver os problemas do dia-a-dia.	0,54			0,73
77. Antes de resolver um problema, analiso todos os aspectos envolvidos.	0,51			0,64
135. Procuo aprender com as minhas experiências.	0,49			0,67
113. Quando tenho que transmitir alguma informação importante, procuro verificar se a outra pessoa entendeu o que eu disse.	0,47			0,74
67. As pessoas costumam entender o que eu falo.	0,47			0,57

Tabela 14 – Matriz da estrutura do componente Relacionamento Interpessoal (N= 1.596)  
(continuação)

Itens	1	2	3	r <sup>it</sup>
100. Olho nos olhos da outra pessoa quando estou conversando.	0,45			0,60
101. Realizo minhas tarefas levando em consideração suas conseqüências.	0,42			0,66
108. Tento encontrar soluções diferentes para lidar com a falta de recursos (humano, material, financeiro, etc).	0,41			0,60
118. Antes de executar um trabalho, levo em consideração os recursos existentes (humanos, financeiros, materiais).	0,38			0,69
154. Procuro me conhecer melhor.	0,36			0,60
141. Ser aceito no grupo é importante para mim.		0,63		0,51
143. Importo-me com os sentimentos dos outros.		0,57		0,67
139. Quando vejo um trabalho errado, mesmo não sendo da minha responsabilidade, procuro ajudar a fazer o certo.		0,53		0,69
142. Agrada-me que cada objeto tenha o seu lugar definido.		0,51		0,56
119. Ofereço ajuda antes que a pessoa me peça.		0,48		0,55
140. Quando compro algo, costumo conseguir descontos.		0,45		0,44
146. Assumo as tarefas de outras pessoas, quando necessário, para que um trabalho seja finalizado.		0,45		0,54
138. Evito desentendimentos com as pessoas que trabalho.		0,45		0,55
144. Quando identifico conflitos em um grupo, procuro conversar com as pessoas envolvidas.		0,45		0,62
129. Costumo ser atencioso com as pessoas.		0,37		0,69
99. Quando alguém faz algo de errado, procuro entender os motivos que o levaram a isso.			0,67	0,56
80. Quando quero convencer uma pessoa a comprar algo, procuro deixar clara a relação entre os custos e os benefícios envolvidos.			0,64	0,63
106. Quando percebo que uma pessoa está sendo mal compreendida, tento explicar de outra forma o que ela quer dizer para que todos entendam.			0,58	0,62
58. Admito ser criticado em minhas opiniões.			0,56	0,47
88. Ao resolver um problema, levo em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.			0,56	0,66
92. Procuro lidar com pessoas de acordo com as necessidades de cada um.			0,56	0,55
81. Uso novas idéias para melhorar algo com que estou insatisfeito.			0,54	0,66
79. Aceito opiniões de outras pessoas acerca do meu trabalho.			0,53	0,64
122. Consigo colocar-me no lugar de outra pessoa.			0,51	0,58
120. Consigo trabalhar com pessoas que se comportam de maneira diferente da minha.			0,48	0,56
57. Sinto-me à vontade na companhia de outras pessoas.			0,47	0,54
117. Quando falo com uma pessoa, esforço-me para entender tudo o que está sendo dito.			0,37	0,62
<b>Autovalor</b>	20,10	1,52	1,42	
<b>% variância</b>	42,77	3,22	3,03	
<b>N itens</b>	25	10	12	
<b>Alfa</b>	0,96	0,87	0,89	
<b>Lambda</b>	0,92	0,78	0,81	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos três componentes são facetas do componente Relacionamento interpessoal. A seguir, são apresentadas as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Foco em resultado

Esse componente é composto por 25 itens, explica 42,77% da variância e possui um índice de confiabilidade de 0,96, sendo definido como:

O componente Foco em resultado refere-se ao indivíduo que acaba tudo que inicia. Planeja, estabelece prioridades e cumpre com suas atividades com qualidade, no tempo disponível e considerando suas conseqüências. Procura estar bem preparado em tudo que faz, aproveitando as oportunidades e experiências para aprender e melhorar o seu trabalho. Esclarece suas dúvidas e busca por informações a respeito de uma tarefa que precise realizar. Alcança bons resultados nos trabalhos que executa, procurando novas soluções para resolver os problemas e lidar com a falta de recurso. Procura se fazer entender e ser compreendido.

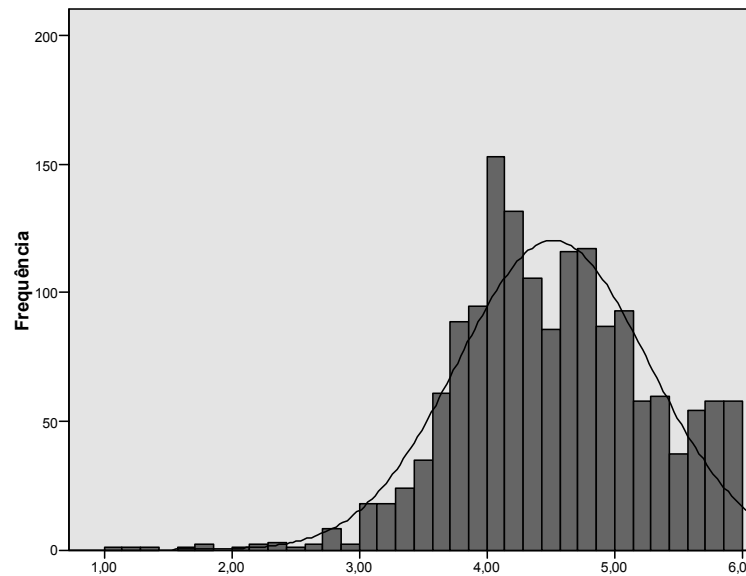


Figura 18 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Foco em Resultado

É possível verificar, na Figura 18, que as respostas dos participantes se distribuem normalmente, com uma curva normal acentuada para a direita e com  $M = 4,52$ ,  $DP = 0,75$  e  $Md = 4,50$ .

#### Componente 2: Aceitação Social

Esse componente ficou composto por 10 itens, representa 3,22% da variância explicada e possui um índice de confiabilidade de 0,89, sendo definido como:

O componente Aceitação Social compreende o indivíduo que procura ser aceito pelo grupo. E, nesse sentido, importa-se com os sentimentos dos outros e costuma ser atencioso com as pessoas. Evita desentendimentos com quem trabalha. É prestativo, oferecendo ajuda antes que lhe peçam e assumindo tarefas de outras pessoas para terminar um trabalho. Quando vê algo de errado, ajuda a fazer o certo ou, quando identifica um conflito, conversa com as partes envolvidas, mesmo não sendo de sua responsabilidade.

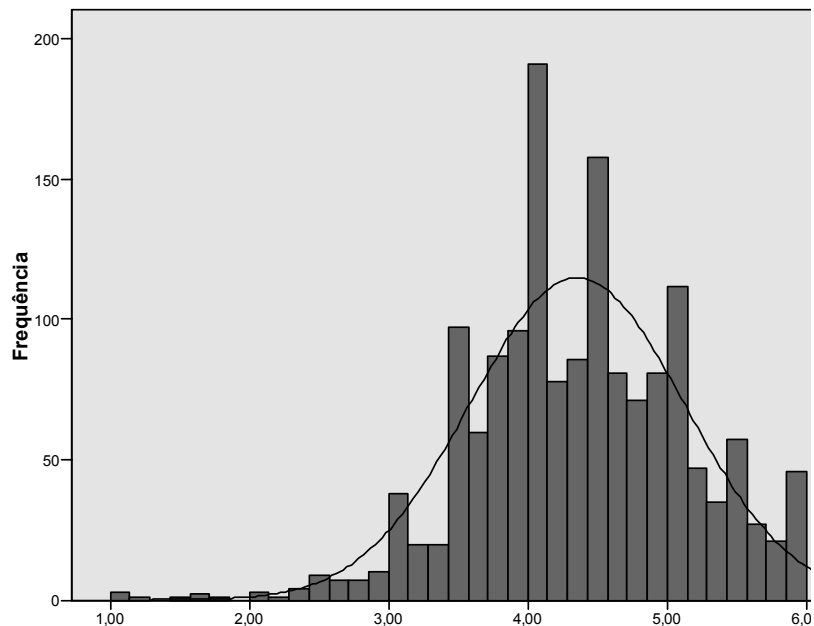


Figura 19 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Aceitação Social

Observa-se, na Figura 19, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal levemente acentuada para a direita e com  $M = 4,35$ ,  $DP = 0,77$  e  $Md = 4,33$ .

### Componente 3: Altruísmo

Esse componente contém 12 itens, explica 3,03% da variância e tem um índice de precisão de 0,89, sendo definido como:

O componente Altruísmo refere-se ao indivíduo que tenta entender o outro, colocando-se no lugar dele. Procura ajudar as pessoas e se relaciona com elas de acordo com suas necessidades, conseguindo trabalhar com indivíduos que se comportam de

maneira diferente da sua. Admite ser criticado e aceita opiniões sobre seu trabalho. Considera os interesses dos outros ao resolver um problema, bem como os custos e benefícios envolvidos.

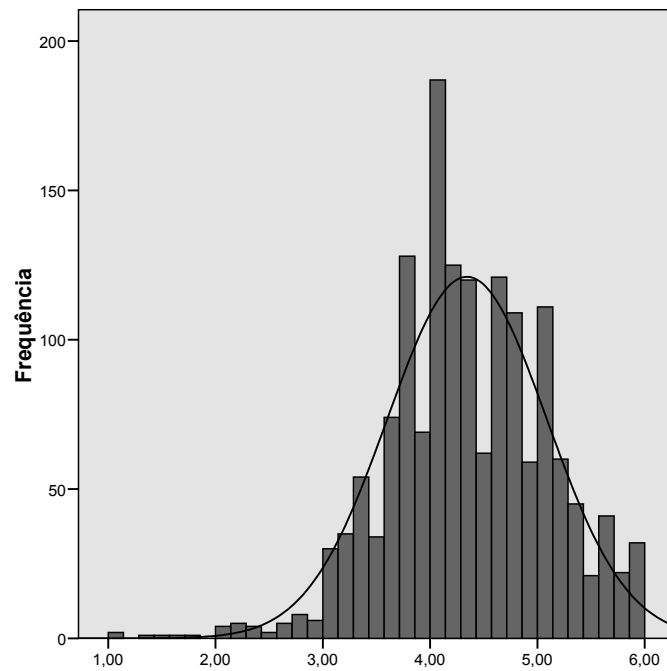


Figura 20 – Distribuição das Respostas no Componente 3 – Altruísmo

Verifica-se, na Figura 20, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal levemente acentuada para a direita e com  $M = 4,34$ ,  $DP = 0,74$  e  $Md = 4,33$ .

### *Análise da Estrutura do Componente Liderança*

Na tentativa de explicar melhor o construto de Liderança e considerando que o mesmo é formado por 21 itens, foi realizada uma análise da estrutura desse componente (Figura 21).

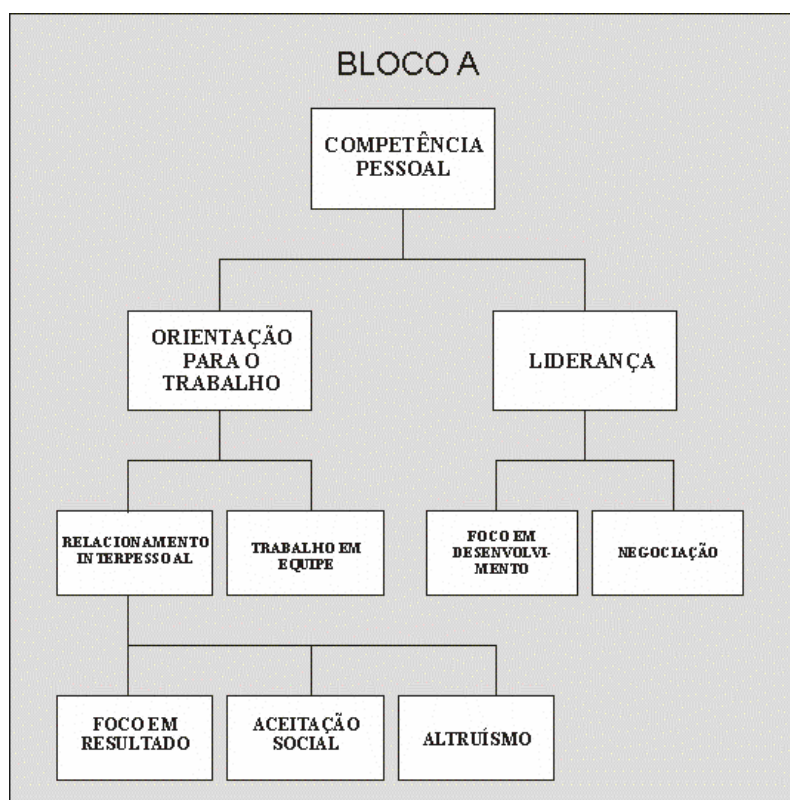


Figura 21 – Análise da estrutura do componente Liderança

Primeiramente, foi realizada uma análise exploratória com os itens do componente Liderança a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi feita uma análise e confirmada a fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,96, considerado maravilhoso segundo critério de



Pasquali (2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(465)=14947,27$  significativo ao  $p<0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) Segundo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 5 componentes, que explicam 49,28% da variância total (Tabela 15);

(b) De acordo com o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 8 componentes, que explicam 58,50% (Tabela 15).

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 componentes que explicam 38,62% (Figura 22).

Tabela 15 – Total da Variância Explicada do componente Liderança

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	10,55	34,02	34,02
<b>Scree Plot</b>	2	1,43	4,61	38,62
	3	1,25	4,02	42,64
	4	1,06	3,42	46,06
<b>Kaiser</b>	5	1,00	3,22	49,28
	6	0,97	3,14	52,42
	7	0,95	3,05	55,47
<b>Harman</b>	8	0,94	3,03	58,50
	9	0,86	2,77	61,27
	10	0,82	2,65	63,92

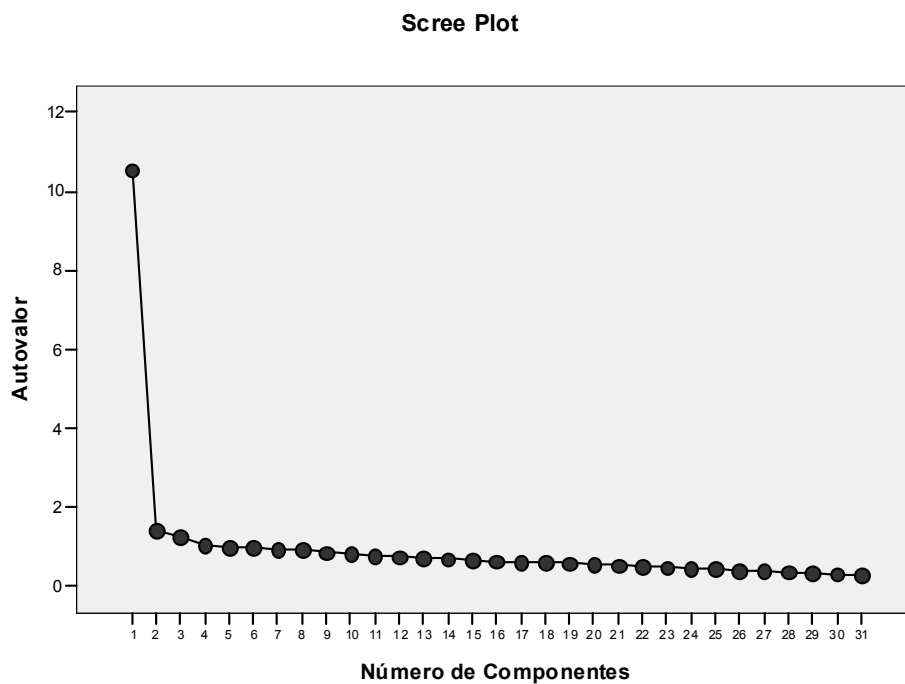


Figura 22 – *Scree Plot* do componente Liderança

De acordo com as informações acima, optou-se por realizar várias análises dos Componentes Principais (PC), com extrações de até oito componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura que se mostrou mais adequada foi à estrutura com dois fatores, que explicam 38,62% da variância total e possui 26% de resíduo na Matriz Residual (Rrs). Apenas os itens 35 e 46 apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,30, sendo que as cargas fatoriais nos itens variaram de 0,35 a 0,89. As correlações item-total apresentadas foram altas, ou seja, acima de 0,31.

A Tabela 16 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 16 – Matriz da Estrutura do componente Liderança (N= 1.596)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>r<sup>it</sup></b>
49. Costumo buscar recursos para o meu desenvolvimento profissional.	0,89		0,67
70. Procuo conhecer cada vez mais sobre a minha área de atuação.	0,88		0,68
96. Procuo me atualizar constantemente.	0,86		0,68
83. Costumo fazer cursos para me aperfeiçoar.	0,69		0,60
97. Consigo incentivar as pessoas da minha equipe a trabalharem.	0,66		0,68
104. Procuo ver os diferentes ângulos de uma questão.	0,58		0,64
62. Quando um colega realiza um trabalho mal feito, costumo apontar o que pode ser melhorado.	0,57		0,53
59. Procuo fazer programas diferentes nas horas vagas.	0,57		0,47
90. Procuo viver novas experiências.	0,53		0,55
8. Encorajo os membros do grupo a participarem ativamente do trabalho.	0,52		0,56
110. Para me aperfeiçoar no trabalho, busco opiniões de colegas sobre meu desempenho.	0,51		0,50
93. Faço além do que é esperado de mim.	0,40		0,54
85. Expresso minhas opiniões quando escuto algo de que discordo.	0,38		0,47
73. Tenho facilidade em combinar idéias.	0,35		0,46
39. Consigo criar algo inovador a partir de informações que já possuo.	0,35		0,51
7. Para contornar dificuldades no meu trabalho, uso os recursos disponíveis de forma original.	0,35		0,46
103. Quando estou em um grupo, as pessoas me escolhem como o seu representante.		0,76	0,61
149. Tenho facilidade em fazer os outros mudarem de idéia.		0,70	0,48
6. Consigo convencer outras pessoas.		0,58	0,51
72. Quando tenho que mudar a opinião de outra pessoa, consigo expor as informações disponíveis de forma atraente.		0,52	0,65
1. Em uma apresentação em público, consigo manter a atenção das pessoas.		0,52	0,45
22. Em um grupo, destaco-me pelas minhas idéias novas.		0,49	0,53
71. As pessoas costumam seguir minhas orientações.		0,45	0,69
147. Em uma discussão, respondo perguntas provocativas sem me irritar.		0,45	0,39
115. Faço tudo para que as pessoas aceitem minhas idéias.		0,43	0,31
89. As pessoas procuram saber minha opinião sobre um assunto importante.		0,43	0,61
116. Consigo dizer não as pessoas.		0,39	0,31
54. Consigo transformar situações desfavoráveis em novas oportunidades.		0,38	0,55
63. No trabalho, costumo ser procurado pelas pessoas em situações difíceis.		0,37	0,56
<b>Autovalor</b>	10,55	1,43	
<b>% variância</b>	34,02	4,61	
<b>N itens</b>	16	13	
<b>Alfa</b>	0,90	0,85	
<b>Lambda</b>	0,84	0,78	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes que compõe o componente Liderança. A seguir, são apresentadas as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Foco em desenvolvimento

Esse componente composto por 16 itens, explica 34,02% da variância e possui um *alfa* de 0,90, sendo definido como:

Foco em desenvolvimento compreende o indivíduo que foca suas ações em seu próprio desenvolvimento e no das pessoas com quem trabalha. Dessa forma, busca recursos, para o seu desenvolvimento profissional e para se atualizar constantemente, por meio de cursos, experiências, feedback dos colegas sobre seu trabalho, etc. Procura viver novas experiências e, nesse sentido, faz programas diferentes nas horas vagas. Tem facilidade de ver os diferentes ângulos de uma questão e de combinar idéias para criar algo inovador a partir de informações que possui ou para contornar as dificuldades de seu trabalho. Além disso, costuma apontar a um colega o que pode ser melhorado em um trabalho mal feito, expressando sua opinião quando escuta algo que discorda. Incentiva os membros do grupo a participarem ativamente do trabalho.

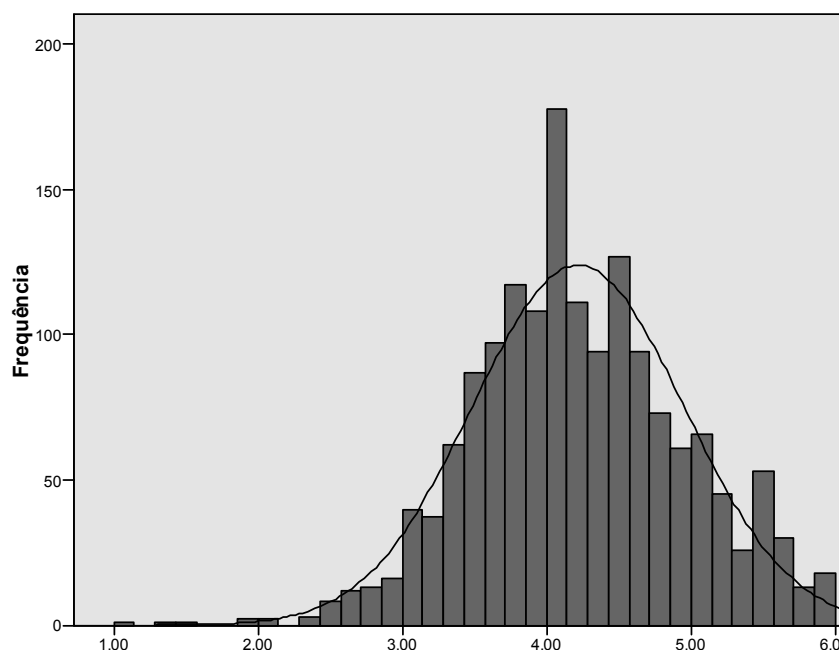


Figura 23 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Foco em desenvolvimento

Nota-se, na Figura 23, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal levemente acentuada para a direita e com  $M = 4,22$ ,  $DP = 0,73$  e  $Md = 4,19$ .

#### Componente 2: Negociação

Esse componente ficou com 13 itens, representa 4,61% da variância explicada e um *alfa* de 0,85, sendo definido como:

O componente Negociação diz respeito ao indivíduo que possui comunicação adequada e poder de argumentação e persuasão. E, nesse sentido, é escolhido como o representante, quando está em um grupo; tem facilidade de convencer pessoas e em fazer com que os outros mudem de idéia, expondo informações de uma forma atraente. Em uma apresentação, consegue manter a atenção das pessoas. Destaca-se por suas novas idéias e faz tudo para que os outros as aceitem. Não se irrita ao responder perguntas provocativas

e procura saber as opiniões das pessoas sobre um assunto importante. É assertivo, consegue transformar situações desfavoráveis em oportunidades, sendo procurado pelas pessoas em situações difíceis.

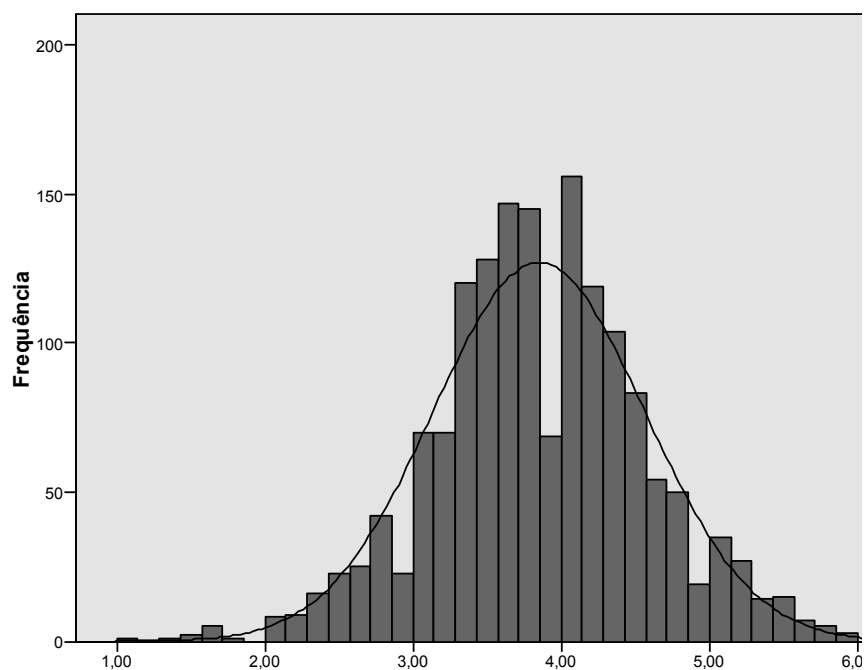


Figura 24 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Negociação

Observa-se, na Figura 24, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva praticamente normal e com  $M = 3,85$ ,  $DP = 0,72$  e  $Md = 3,85$ .

### Análise da Estrutura do Bloco B: Falta de Orientação para o Trabalho

Foi realizada uma análise fatorial do componente de terceira ordem: Falta de Orientação para o Trabalho para verificar a estrutura desse construto (Figura 25).

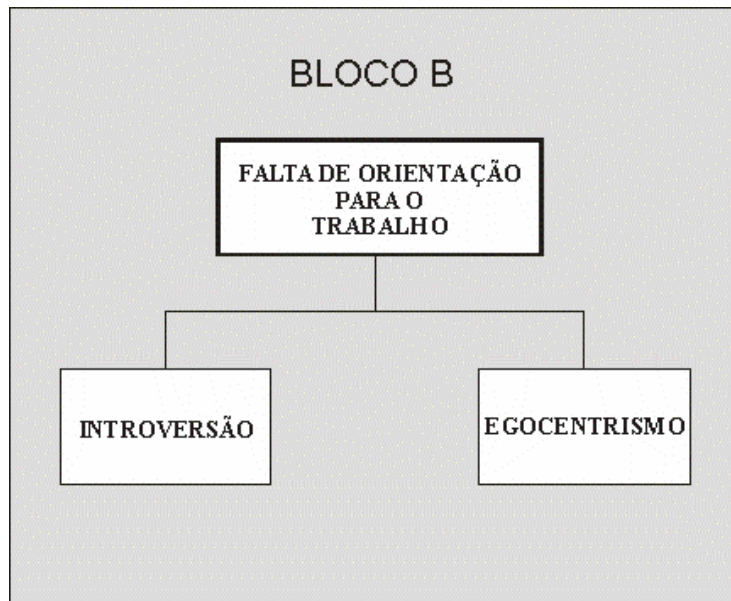


Figura 25 – Análise da estrutura do componente Falta de Orientação para o Trabalho

Foi realizada, inicialmente, uma Análise dos Componentes Principais - PC, sem rotação e utilizando o método *pairwise* para tratamento de casos omissos, com o objetivo de verificar a fatorabilidade da matriz de correlações, ou seja, a possibilidade de extração de componentes. Os resultados dessa análise apontaram para as seguintes informações a respeito da possibilidade de extração de componentes:

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,97, considerado *maravilhoso* segundo critério de Kaiser (conforme citado em Pasquali, 2005). E, o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(1485) = 22290,34$  significativo ao  $p < 0,001$ . Assim, pode-se concluir a fatorabilidade da matriz de correlações dos itens.

Em seguida, foi realizada análise, por meio dos dados da PC, para verificar o número de componentes a ser extraído da matriz de correlação:

(d) De acordo o critério de Kaiser (K1), com autovalores iguais ou maiores de 1, tem-se a indicação para extrair oito componentes, que explicam 49,80% da variância total (Tabela 17).

(e) Segundo o critério de Harman, o qual a porcentagem de variância explicada por cada componente dever ser maior ou igual a 3, tem-se a indicação para extrair três componentes, que juntos explicam 37,78% da variância total (Tabela 17).

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 componentes que explicam 34,69% (Figura 26).

Tabela 17 – Total da Variância Explicada do componente Falta de Orientação para o Trabalho

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	16,41	29,83	29,83
<b>Scree Plot</b>	2	2,68	4,86	34,69
<b>Harman</b>	3	1,70	3,09	37,78
	4	1,51	2,74	40,53
	5	1,47	2,68	43,21
	6	1,38	2,52	45,72
	7	1,19	2,15	47,88
<b>Kaiser</b>	8	1,06	1,92	49,80
	9	0,98	1,79	51,59
	10	0,93	1,69	53,28



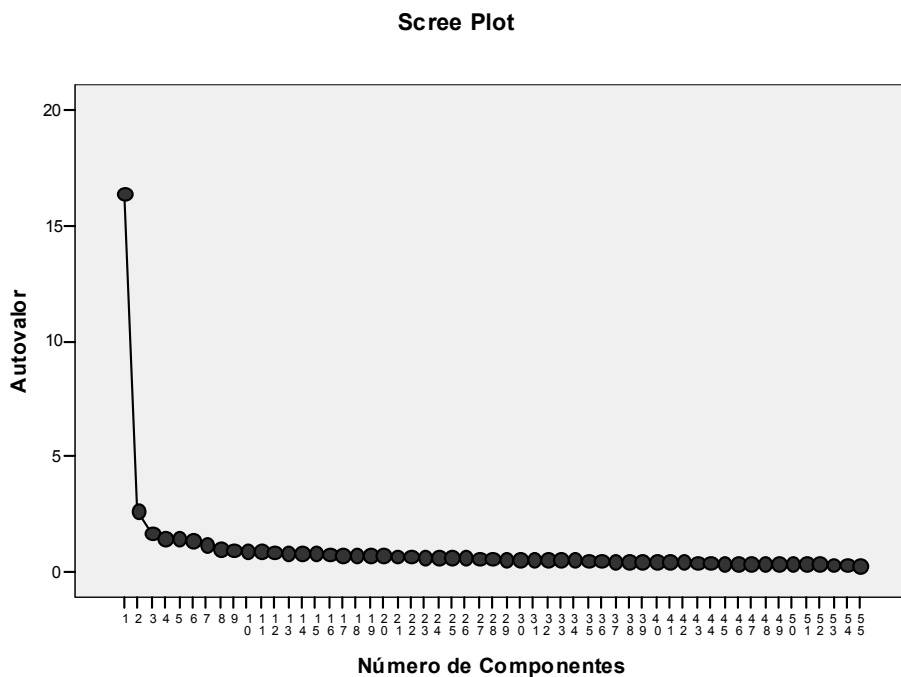


Figura 26 – *Scree Plot* do componente Falta de Orientação para o Trabalho

De acordo com as informações acima, optou-se por realizar várias análises dos Componentes Principais (PC), com extrações de até oito componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura que se mostrou mais adequada foi à estrutura com dois fatores, que explicam juntos 34,69% da variância total e possuem 24% de variância não explicada na Matriz Residual (Rrs). As cargas fatoriais variaram de 0,30 a 0,78, sendo que cinco itens apresentaram cargas fatoriais menores que 0,30, são eles: 11, 28, 33, 45 e 82. A correlação entre os dois componentes foi de 0,54, indicando componentes correlacionados e dependentes entre si. As correlações item-total foram altas, ou seja, acima de 0,30.

A Tabela 18 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 18 – Matriz da Estrutura do componente Falta de Orientação para o Trabalho (N= 1.596)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
	0,78		0,62
60. Tenho dificuldade de falar em público.	0,76		0,56
66. Tenho dificuldade em expressar minhas necessidades a outra pessoa.	0,74		0,65
9. Tenho dificuldade em tomar decisões rapidamente.	0,70		0,56
17. Em uma conversa profissional, tenho dificuldade em me expressar de maneira formal.	0,68		0,57
47. Tenho dificuldade em transmitir confiança quando apresento minhas idéias.	0,66		0,65
55. Quando discordo de uma opinião apresentada, tenho dificuldade em elaborar argumentos para contestar o que foi dito.	0,65		0,67
53. Tenho dificuldade em fazer com que as pessoas me vejam como líder.	0,65		0,59
42. Quando trabalho em equipe, tenho dificuldade em delegar tarefas para as pessoas.	0,64		0,62
10. Percorro oportunidades em que posso adquirir conhecimento.	0,64		0,51
24. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não conheço.	0,61		0,50
74. Tenho dificuldade em fazer pedidos a outras pessoas.	0,59		0,58
87. No trabalho, tenho dificuldade em convencer as pessoas a fazerem o que é preciso.	0,55		0,66
56. Tenho dificuldade em usar minha imaginação.	0,50		0,57
95. Tenho dificuldade em começar tarefas.	0,49		0,65
156. Tenho dificuldade em apresentar minhas opiniões, quando contrárias às dos outros.	0,49		0,59
41. Quando estou conversando, costumo me perder do que estava falando no início.	0,46		0,58
145. Tenho dificuldade em assumir riscos.	0,46		0,52
78. Preciso de um “empurrão” para começar a agir.	0,46		0,63
69. Costumo adiar decisões.	0,45		0,56
91. Tenho dificuldade em recusar pedidos.	0,42		0,39
64. Quando um amigo tenta me convencer de algo, costumo ser “vencido pelo cansaço”.	0,41		0,59
105. Quando me envolvo em muitas tarefas diferentes, acabo deixando algumas sem terminar.	0,41		0,58
84. Tenho dificuldade em lidar com as minhas emoções.	0,40		0,58
4. Quando há muito trabalho atrasado, tenho dificuldade em me organizar.	0,40		0,42
21. Tenho dificuldade em cumprir prazos.	0,38		0,49

Tabela 18 – Matriz da Estrutura do componente Falta de Orientação para o Trabalho (N= 1.596) (continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
27. Prefiro produzir informações a criar novas idéias.	0,37		0,35
44. Fico irritado quando me pedem para melhorar um trabalho que fiz.	0,36		0,53
102. Manipulo as outras pessoas em meu benefício.		0,77	0,61
107. Coloco os outros para fazerem o meu trabalho.		0,75	0,68
151. Procuro impor minha vontade aos outros.		0,68	0,47
132. Quando realizo um trabalho com outras pessoas, preocupo-me somente com a minha parte.		0,65	0,66
136. Só trabalho com pessoas com as quais me simpatizo.		0,65	0,51
121. Perco a calma quando discordam das minhas idéias.		0,61	0,59
158. Tenho dificuldade em manter minhas amizades.		0,51	0,59
123. Em uma conversa, costumo mudar de um assunto para outro de repente.		0,51	0,47
111. Tomo uma atitude, mesmo sabendo que outras pessoas não concordam com ela.		0,48	0,31
52. Em uma conversa, costumo interromper a pessoa que está falando.		0,46	0,54
131. Tenho dificuldade em executar com precisão as atividades que realizo.		0,45	0,59
86. Faço tudo de última hora.		0,45	0,58
153. No trabalho, tenho dificuldade em conciliar as necessidades do grupo com as minhas.		0,44	0,56
34. Faço amizades somente com pessoas que pensam da mesma forma que eu.		0,44	0,49
109. Tenho dificuldade em trabalhar de acordo com uma rotina.		0,42	0,49
160. Evito falar com um colega com quem briguei.		0,41	0,44
155. Costumo esperar que me digam o que tenho que fazer.		0,41	0,55
38. Procuro realizar minhas atividades sozinho, pois assim faço do meu jeito.		0,39	0,46
36. Fico irritado quando as pessoas não entendem o que eu falo.		0,38	0,45
98. Quando me pedem uma informação, tenho dificuldade de falar somente o necessário.		0,38	0,48
76. Considero que já aprendi tudo o que preciso saber.		0,38	0,48
15. Costumo deixar os meus pertences espalhados.		0,30	0,43
<b>Autovalor</b>	16,41	2,68	
<b>% variância</b>	29,83	4,86	
<b>N itens</b>	28	22	
<b>Alfa</b>	0,94	0,90	
<b>Lambda</b>	0,90	0,86	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes identificados a partir do componente Falta de Orientação para o Trabalho. São

apresentadas, a seguir, as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Introversão

Esse componente ficou composto por 28 itens, explica 29,83% da variância e apresentou um *alfa* de 0,94, sendo definido como:

O componente Introversão diz respeito ao indivíduo que é tímido e possui dificuldades em se relacionar com outras pessoas, de expressar suas opiniões, sentimentos e necessidades e de ser assertivo. Não é ativo e nem realizador. É inseguro, ou seja, não possui confiança e nem segurança em si mesmo. Não consegue delegar tarefas a outras pessoas ou que elas o vejam como líder, perde oportunidades em que pode adquirir conhecimentos e não consegue tomar decisões rapidamente. É indeciso e, nesse sentido, costuma adiar decisões e não cumprir prazos. Fica irritado quando pedem para melhorar algo que fez e não possui poder de argumentação e convencimento.

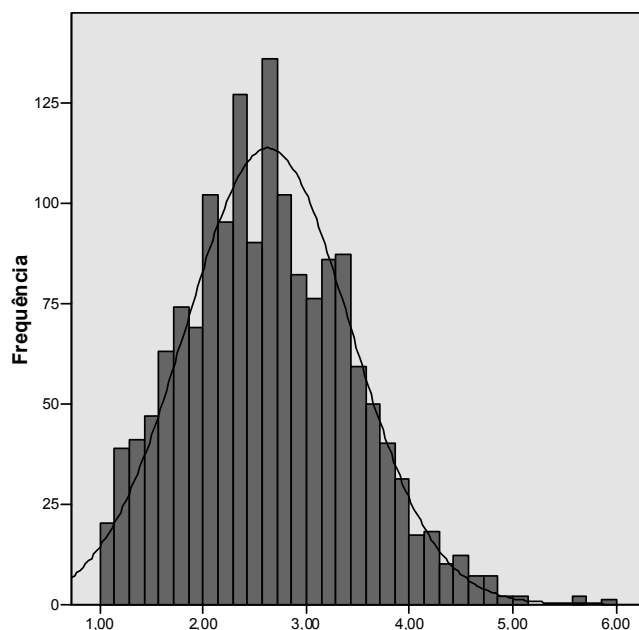


Figura 27 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Introversão

Verifica-se, na Figura 27, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,63$ ,  $DP = 0,80$  e  $Md = 2,59$ .

#### Componente 2: Egocentrismo

Esse componente é formado por 22 itens, representa 4,86% da variância explicada e apresentou um *alfa* de 0,90, sendo definido como:

O componente Egocentrismo compreende o indivíduo que só pensa em si e em seus próprios interesses. Desse modo, é um indivíduo que manipula os outros em seu benefício, colocando-os para fazerem o seu trabalho, impõe sua vontade aos outros e possui dificuldade em conciliar suas necessidades com as do grupo. Não consegue manter amizades, só trabalha com pessoas com quem simpatiza e pensam da mesma forma que ele. É intolerante e, nesse sentido, perde a calma, irrita-se com facilidade, especialmente,

quando não entendem o que fala ou discordam das suas idéias. Não fala com quem brigou, prefere trabalhar sozinho para poder fazer o trabalho do seu jeito e toma atitudes contrárias à das pessoas. Além disso, é irresponsável e, por isso, tem dificuldade em executar atividades com precisão e trabalhar de acordo com uma rotina. Espera que lhe digam o que tem que fazer, preocupa-se somente com o seu trabalho, sendo que o realiza sempre de última hora.

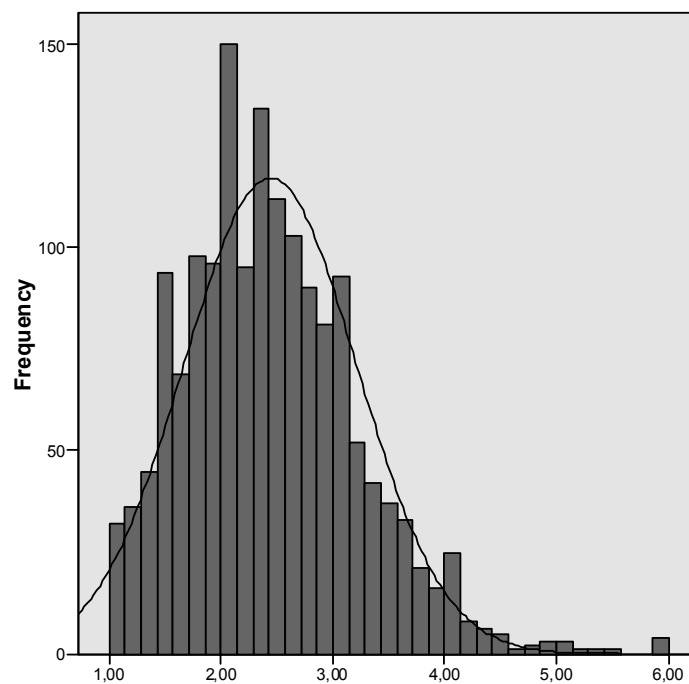


Figura 28 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Egocentrismo

Observa-se, na Figura 28, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,44$ ,  $DP = 0,77$  e  $Md = 2,36$ .

### *Análise da estrutura do componente Introversão*

Foi realizada uma análise da estrutura do componente Introversão a fim de explicar melhor esse construto, como pode ser observado na Figura 29.

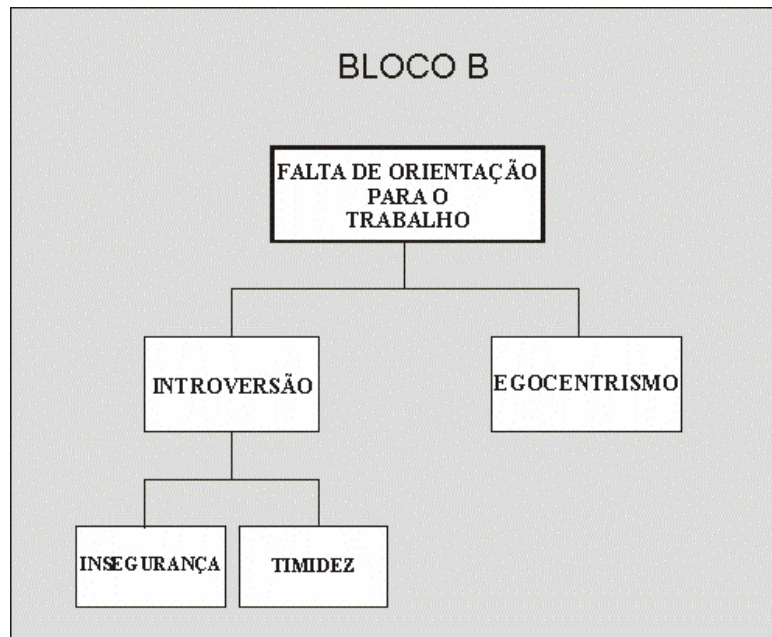


Figura 29 – Análise da estrutura do componente Introversão

Primeiramente, foi realizada uma análise exploratória com os itens do componente de Introversão a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi feita uma análise e confirmada a fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,97, considerado maravilhoso segundo critério de Pasquali (2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(378)=12784,833$  significativo ao  $p<0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) Segundo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 4 componentes, que explicam 49,43% da variância total (Tabela 19);

(b) De acordo com o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 6 componentes que explicam 55,85% (Tabela 19).

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 componentes que explicam 41,40% (Figura 30).

Tabela 19 – Total da Variância Explicada do componente Introversão

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	10,33	36,89	36,89
<b>Scree Plot</b>	2	1,26	4,51	41,40
	3	1,17	4,17	45,56
<b>Kaiser</b>	4	1,08	3,87	49,43
	5	0,92	3,27	52,70
<b>Harman</b>	6	0,88	3,15	55,85
	7	0,83	2,98	58,83
	8	0,74	2,64	61,47
	9	0,74	2,62	64,09
	10	0,72	2,58	66,67



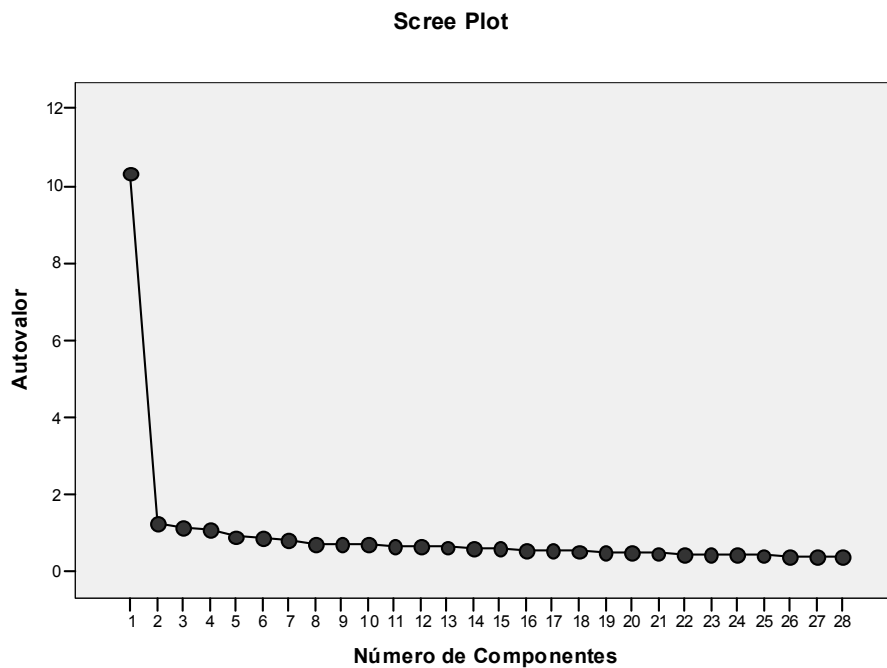


Figura 30 – *Scree Plot* do componente Introversão

De acordo com as informações descritas acima, optou-se por realizar várias análises dos Componentes Principais (PC), com extrações de até seis componentes com, rotação oblíqua *Direct Oblimin*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30.

A estrutura que se mostrou mais adequada foi à estrutura com dois fatores, que explicam juntos 41,40% da variância total, tendo 30% de covariância não explicada na Matriz Residual (Rrs). As cargas fatoriais variaram de 0,32 a 0,85, apenas item 4 apresentou cargas fatoriais menores que 0,30. A correlação entre os dois componentes foi de 0,67, indicando componentes altamente correlacionados e dependentes entre si. As correlações item-total foram altas, ou seja, acima de 0,30.

A Tabela 20 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 20 – Matriz da Estrutura do componente Introversão (N= 1.596)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
105. Quando me envolvo em muitas tarefas diferentes, acabo deixando algumas sem terminar.	0,78		0,62
78. Preciso de um “empurrão” para começar a agir.	0,74		0,65
84. Tenho dificuldade em lidar com as minhas emoções.	0,73		0,62
95. Tenho dificuldade em começar tarefas.	0,71		0,67
69. Costumo adiar decisões.	0,69		0,56
87. No trabalho, tenho dificuldade em convencer as pessoas a fazerem o que é preciso.	0,59		0,64
64. Quando um amigo tenta me convencer de algo, costumo ser “vencido pelo cansaço”.	0,59		0,58
91. Tenho dificuldade em recusar pedidos.	0,55		0,40
145. Tenho dificuldade em assumir riscos.	0,47		0,52
44. Fico irritado quando me pedem para melhorar um trabalho que fiz.	0,47		0,52
74. Tenho dificuldade em fazer pedidos a outras pessoas.	0,47		0,54
156. Tenho dificuldade em apresentar minhas opiniões, quando contrárias às dos outros.	0,39		0,57
41. Quando estou conversando, costumo me perder do que estava falando no início.	0,37		0,54
21. Tenho dificuldade em cumprir prazos.	0,32		0,48
14. Em uma conversa, tenho dificuldade em expressar minhas opiniões.		0,85	0,65
17. Em uma conversa profissional, tenho dificuldade em me expressar de maneira formal.		0,76	0,59
60. Tenho dificuldade de falar em público.		0,68	0,59
10. Perco oportunidades em que posso adquirir conhecimento.		0,58	0,52
9. Tenho dificuldade em tomar decisões rapidamente.		0,57	0,54
24. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não conheço.		0,55	0,49
47. Tenho dificuldade em transmitir confiança quando apresento minhas idéias.		0,55	0,62
55. Quando discordo de uma opinião apresentada, tenho dificuldade em elaborar argumentos para contestar o que foi dito.		0,54	0,66
27. Prefiro produzir informações a criar novas idéias.		0,48	0,34
66. Tenho dificuldade em expressar minhas necessidades a outra pessoa.		0,48	0,62
53. Tenho dificuldade em fazer com que as pessoas me vejam como líder.		0,44	0,57
56. Tenho dificuldade em usar minha imaginação.		0,43	0,57

Tabela 20 – Matriz da Estrutura do componente Introversão (N= 1.596) (continuação)

Itens	1	2	r <sup>it</sup>
42. Quando trabalho em equipe, tenho dificuldade em delegar tarefas para as pessoas.		0,42	0,59
<b>Autovalor</b>	10,33	1,26	
<b>% variância</b>	36,89	4,51	
<b>N itens</b>	14	13	
<b>Alfa</b>	0,89	0,88	
<b>Lambda</b>	0,82	0,81	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes identificados a partir do componente Introversão. A seguir, são apresentadas as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Insegurança

Esse componente contém 14 itens, explica 36,89% da variância e possui um *alfa* de 0,89, sendo definido como:

O componente Insegurança refere ao indivíduo que possui falta de confiança e segurança em si mesmo. É uma pessoa que precisa de um "empurrão" para começar a agir e que ao se envolver com muitas tarefas diferentes, deixa alguma sem terminar. Têm dificuldades em lidar com as suas emoções, de fazer e recusar pedidos e de assumir riscos. É indeciso e, nesse sentido, costuma adiar decisões e não cumprir prazos. Fica irritado quando pedem para melhorar algo que fez e não consegue apresentar sua opinião, quando são contrárias às dos outros. Além disso, não possui poder de argumentação e convencimento.

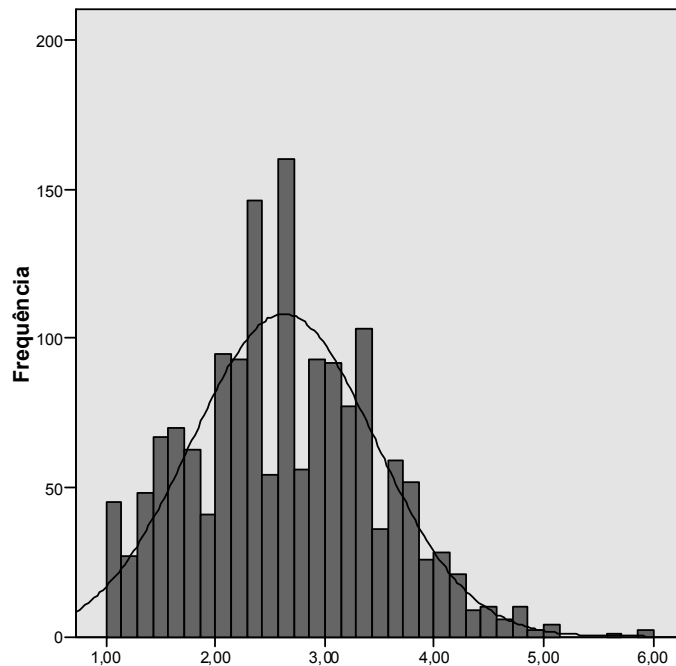


Figura 31 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Insegurança

É possível notar, na Figura 31, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,62$ ,  $DP = 0,84$  e  $Md = 2,57$ .

#### Componente 2: Timidez

Esse componente é composto por 13 itens, representa 4,51% da variância explicada e possui um *alfa* 0,88, sendo definido como:

O componente Timidez diz respeito ao indivíduo inibido frente a situações e pessoas desconhecidas e que não demonstra segurança e confiança em si. Tem dificuldades de expressar suas opiniões e necessidades a outras pessoas, de falar em público, de conversar com pessoas que não conhece e de transmitir confiança ao expressar suas idéias.

Além de não conseguir delegar tarefas a outras pessoas ou que elas o vejam como líder, perde oportunidades em que pode adquirir conhecimentos. Não consegue tomar decisões rapidamente e usar sua imaginação, por isso, prefere produzir informações a criar novas idéias.

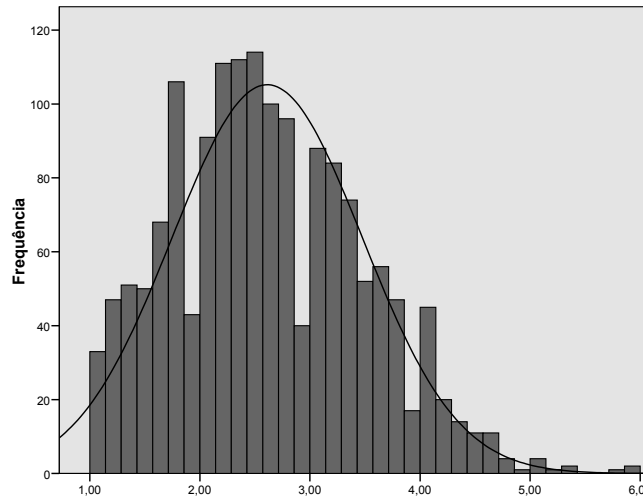


Figura 32 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Timidez

Observa-se, na Figura 32, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,61$ ,  $DP = 0,87$  e  $Md = 2,54$ .

#### *Análise da estrutura do componente Egocentrismo*

A fim de explicar melhor o construto Egocentrismo, optou-se por realizar uma análise da estrutura do mesmo, como pode ser visto na Figura 33.

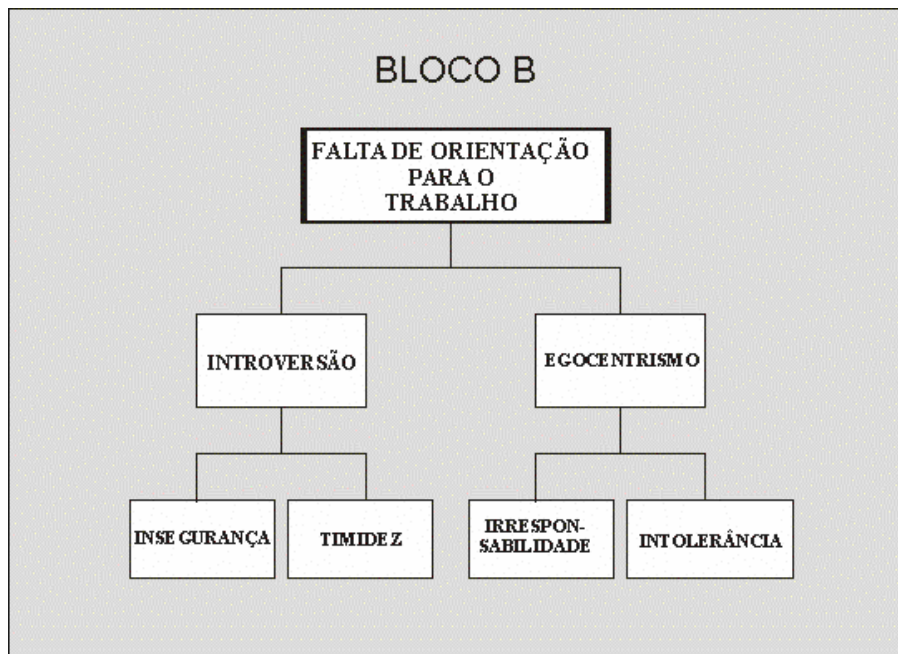


Figura 33 – Análise da estrutura do componente Egocentrismo

Foi realizada uma análise exploratória com os itens do componente de segunda ordem Egocentrismo a fim de verificar a possibilidade de extração de componentes. Assim, foi feita uma análise e confirmada a fatorabilidade da matriz de correlações: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,95, considerado maravilhoso segundo critério de Pasquali (2005); e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou um valor de  $\chi^2(210) = 7872,34$  significativo ao  $p < 0,001$ . Foi analisado também o número de fatores a ser extraído da matriz:

(a) Segundo o critério de Kaiser (K1), tem-se a indicação para extrair 4 componentes, que explicam 49,09% da variância total (Tabela 21);

(b) De acordo com o critério de Harman, tem-se a indicação para extrair 6 componentes que explicam 77,68% (Tabela 21).

(c) O *scree plot* aponta para a extração de até 2 componentes que explicam 38,91% (Figura 34).

Tabela 21 – Total da Variância Explicada do componente Egocentrismo

Critérios	Componentes	Autovalores Iniciais		
		Total	% da Variância	% Acumulada
	1	7,01	33,39	33,39
<b>Scree Plot</b>	2	1,16	5,53	38,91
	3	1,10	5,22	44,14
<b>Kaiser</b>	4	1,04	4,96	49,09
	5	0,87	4,16	53,26
	6	0,82	3,92	57,17
	7	0,80	3,83	61,00
	8	0,75	3,58	64,58
	9	0,72	3,45	68,02
	10	0,71	3,36	71,38
	11	0,68	3,23	74,61
<b>Harman</b>	12	0,64	3,06	77,68
	13	0,62	2,96	80,64
	14	0,59	2,81	83,45

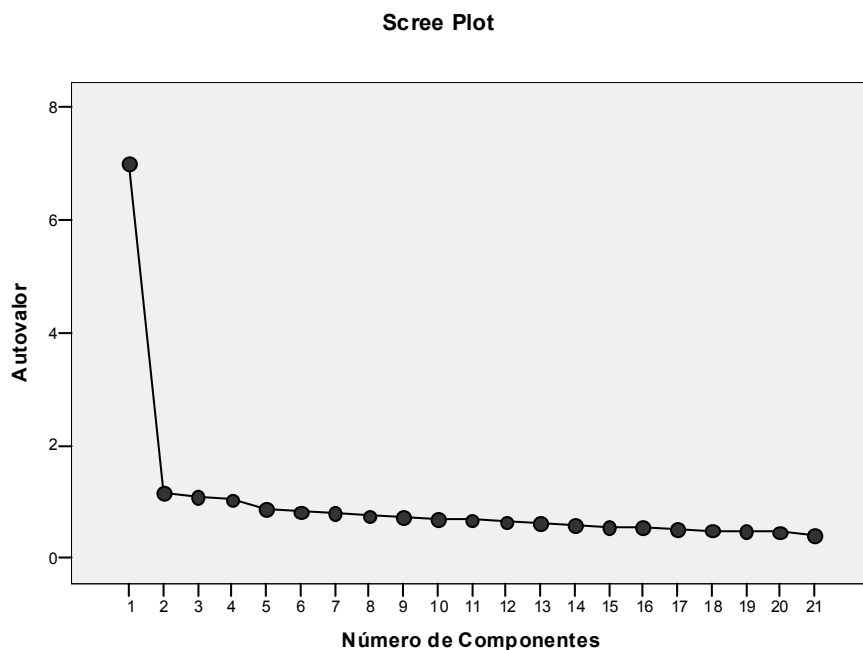


Figura 34 – *Scree Plot* do componente Egoцентриsmo

De acordo com as informações acima descritas, optou-se por realizar várias análises dos Componentes Principais (PC), com extrações de até doze componentes, rotação oblíqua *Direct Oblimim*, tratamento dos casos omissos pelo método *pairwise* e supressão de cargas inferiores a 0,30

A estrutura que se mostrou mais adequada foi à estrutura com dois fatores, que explicam juntos 38,91% da variância total e possui 38% de covariância não explicada na Matriz Residual (Rrs). As cargas fatoriais variaram de 0,38 a 0,78, sendo que nenhum item apresentou carga menor que 0,30. A correlação entre os dois componentes foi de 0,58, indicando componentes correlacionados e dependentes entre si. As correlações item-total foram altas acima de 0,30, porém apenas o item 111 obteve correlação de 0,26.

A Tabela 22 apresenta a solução de dois componentes, com suas cargas



fatoriais e correlações item-total, além dos autovalores, da porcentagem de variância explicada, do número de itens e dos coeficientes de precisão de cada componente.

Tabela 22 – Matriz da estrutura do componente Egocentrismo (N= 1.596)

<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>r<sup>it</sup></b>
131. Tenho dificuldade em executar com precisão as atividades que realizo.	0,78		0,61
132. Quando realizo um trabalho com outras pessoas, preocupo-me somente com a minha parte.	0,74		0,67
158. Tenho dificuldade em manter minhas amizades.	0,73		0,60
107. Coloco os outros para fazerem o meu trabalho.	0,72		0,68
155. Costumo esperar que me digam o que tenho que fazer.	0,71		0,56
153. No trabalho, tenho dificuldade em conciliar as necessidades do grupo com as minhas.	0,68		0,58
76. Considero que já aprendi tudo o que preciso saber.	0,63		0,48
86. Faço tudo de última hora.	0,60		0,60
109. Tenho dificuldade em trabalhar de acordo com uma rotina.	0,55		0,50
121. Perco a calma quando discordam das minhas idéias.	0,47		0,58
98. Quando me pedem uma informação, tenho dificuldade de falar somente o necessário.	0,46		0,47
123. Em uma conversa, costumo mudar de um assunto para outro de repente.	0,44		0,47
136. Só trabalho com pessoas com as quais me simpatizo.	0,40		0,49
52. Em uma conversa, costumo interromper a pessoa que está falando.	0,39		0,53
15. Costumo deixar os meus pertences espalhados.	0,38		0,42
36. Fico irritado quando as pessoas não entendem o que eu falo.		0,76	0,46
38. Procuro realizar minhas atividades sozinho, pois assim faço do meu jeito.		0,74	0,46
34. Faço amizades somente com pessoas que pensam da mesma forma que eu.		0,52	0,43
160. Evito falar com um colega com quem briguei.		0,50	0,41
111. Tomo uma atitude, mesmo sabendo que outras pessoas não concordam com ela.		0,44	0,26
151. Procuro impor minha vontade aos outros.		0,39	0,39
<b>Autovalor</b>	7,01	1,16	
<b>% variância</b>	33,39	5,53	
<b>N itens</b>	15	06	
<b>Alfa</b>	0,89	0,67	
<b>Lambda</b>	0,83	0,56	

### *Interpretação dos Componentes*

Foi realizada a análise dos itens para a interpretação dos dois componentes, identificados a partir do componente Egocentrismo. A seguir, são apresentadas as definições que foram elaboradas juntamente com representação gráfica da distribuição das respostas dos participantes em cada um dos componentes avaliados.

#### Componente 1: Irresponsabilidade

Esse componente contém 15 itens, explica 33,39% da variância e possui um alfa de 0,89, sendo definido como:

O componente Irresponsabilidade diz respeito ao indivíduo que não tem responsabilidade pelo trabalho e que se preocupa somente com consigo e seus interesses. É uma pessoa que tem dificuldade em executar atividades com precisão e trabalhar de acordo com uma rotina, espera que lhe digam o que tem que fazer e realiza o trabalho sempre de última hora. Preocupa-se somente com a sua parte quando trabalha em grupo, tem dificuldades em conciliar suas necessidades com as do grupo e, quando possível, coloca os outros para fazerem o seu trabalho. Tem dificuldades em manter amizades e só trabalha com as pessoas com as quais se simpatiza. Perde a calma quando discordam de suas idéias e considera que já aprendeu tudo que precisa saber. Em uma conversa, costuma interromper a pessoa que está falando, muda de assunto para outro de repente e sempre fala além do necessário.

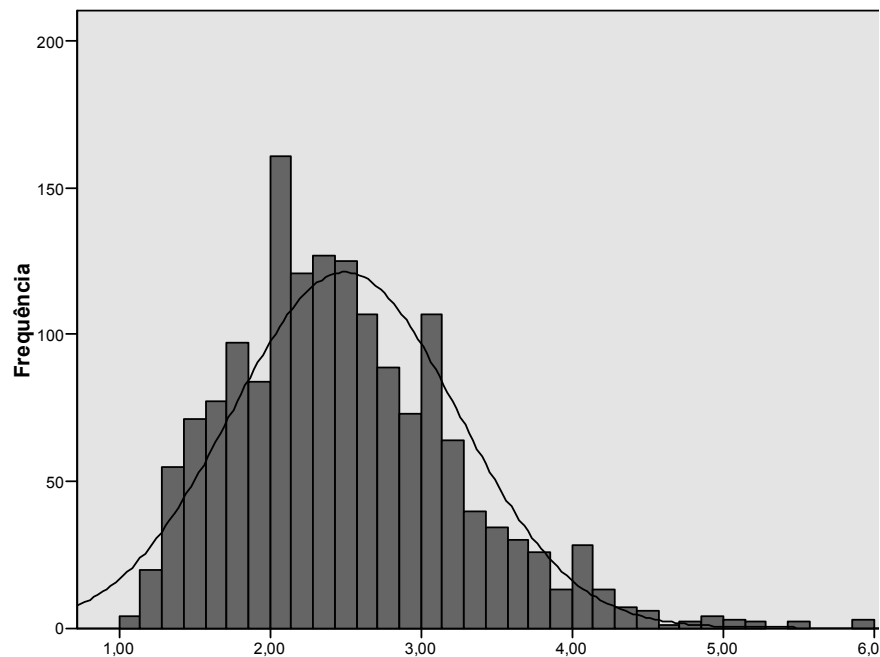


Figura 35 – Distribuição das Respostas no Componente 1 – Irresponsabilidade

Nota-se, na Figura 31, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,50$ ,  $DP = 0,75$  e  $Md = 2,40$ .

#### Componente 2: Intolerância

O componente contém 06 itens, representa 5,53% da variância explicada e possui um *alfa* de 0,67.

O componente Intolerância diz respeito ao indivíduo que se irrita facilmente com os outros e que evita falar com as pessoas com quem brigou. Não aceita diferenças de opiniões, crenças ou condutas, por isso, prefere trabalhar sozinho para poder fazer o trabalho do seu jeito e somente faz amizades com pessoas que pensam da mesma forma que a sua. Impõe suas vontades aos outros e toma atitudes ou decisões mesmo sabendo que as pessoas não concordam com elas.

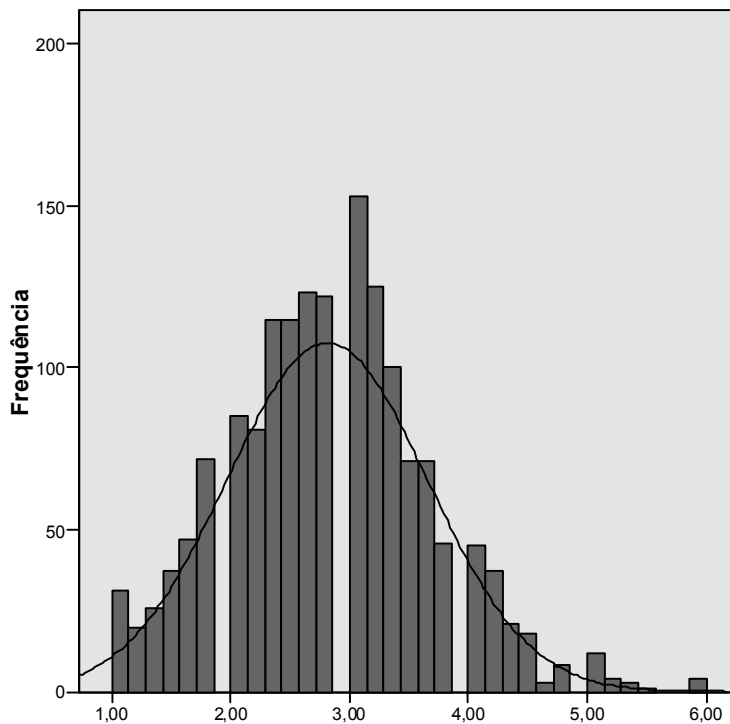


Figura 36 – Distribuição das Respostas no Componente 2 – Intolerância

Observa-se, na Figura 36, que as respostas dos participantes se distribuem uma curva normal acentuada para a esquerda e com  $M = 2,81$ ,  $DP = 0,85$  e  $Md = 2,83$ .

#### Correlação entre os Componentes do Modelo da Estrutura do ICPT

Foi realizada uma análise de correlação a fim de verificar como os componentes do modelo se relacionam entre si e a consistência das análises fatoriais realizadas.

Tabela 23 – Tabela de Correlação entre os Componentes do ICPT

Componentes	Compet. Pessoal	Falta Or. Trabalho	Orientação Trabalho	Líder.	Relacion. Interpes.	Trabalho Equipe	Foco Resultado	Aceitação Social
Falta de Orientação p/ Trabalho	-0,22**							
Orientação p/ Trabalho	0,98**	-0,25**						
Liderança	0,92**	-0,15**	0,83**					
Relacion. Interpessoal	0,96**	-0,25**	0,98**	0,82**				
Trabalho em Equipe	0,88**	-0,28**	0,89**	0,74**	0,80**			
Foco em Resultado	0,94**	-0,30**	0,96**	0,81**	0,96**	0,79**		
Aceitação Social	0,81**	-0,13**	0,84**	0,65**	0,87**	0,65**	0,78**	
Altruísmo	0,89**	-0,16**	0,90**	0,78**	0,91**	0,75**	0,83**	0,73**
Foco em Desenvolvimento	0,91**	-0,20**	0,85**	0,95**	0,84**	0,77**	0,83**	0,66**
Negociação	0,80**	-0,09**	0,70**	0,92**	0,70**	0,60**	0,68**	0,56**
Introversão	-0,27**	0,96**	-0,27**	-0,24**	-0,26**	-0,29**	-0,32**	-0,13**
Egocentrismo	-0,17**	0,91**	-0,23**	-0,05**	-0,23**	-0,25**	-0,27**	-0,16**
Insegurança	-0,25**	0,94**	-0,26**	-0,20**	-0,25**	-0,28**	-0,31**	-0,12**
Timidez	-0,27**	0,87**	-0,26**	-0,26**	-0,25**	-0,27**	-0,30**	-0,13**
Irresponsabilidade	-0,16**	0,89**	-0,21**	-0,05**	-0,22**	-0,22**	-0,27**	-0,18**
Intolerância	-0,03**	0,72**	-0,07**	0,06**	-0,06**	-0,12**	-0,08**	-0,03**

\*\*Correlação é altamente significativa > 0.01 e \*Correlação é significativa > 0.05

Tabela 23 – Tabela de Correlação entre os Componentes do ICPT (Continuação)

Componentes	Altruísmo	Foco Desenvol.	Negoc.	Introver.	Egocentr.	Insegur.	Timidez	Irresp.
Foco em Desenvolvimento	0,78**							
Negociação	0,67**	0,76**						
Introversão	-0,18**	-0,26**	-0,19**					
Egocentrismo	-0,15**	-0,12**	0,03**	0,77**				
Insegurança	-0,16**	-0,23**	-0,14**	0,95**	0,80**			
Timidez	-0,19**	-0,27**	-0,23**	0,95**	0,65**	0,80**		
Irresponsabilidade	-0,13**	-0,12**	-0,03**	0,76**	0,95**	0,79**	0,65**	
Intolerância	-0,03**	0,01**	0,10**	0,58**	0,82**	0,60**	0,50**	0,65**

Pode-se observar na Tabela 23 que todas as correlações são significativas, apesar de algumas delas serem baixas. A correlação mais alta foi obtida entre os componentes: Competência Pessoal e Orientação para o Trabalho. Nota-se que os

componentes que fazem parte do construto Competência Pessoal são correlacionados entre si e não se correlacionam com os componentes do construto Falta de Orientação para o Trabalho. Ao contrário, também é verdade, os componentes do construto Falta de Orientação para o Trabalho se relacionam entre si e não se correlacionam com os componentes do construto Competência pessoal. Esses dados indicam a existência de dois construtos distintos sendo avaliados pelo ICPT, a competência pessoal e a falta de orientação para o trabalho, e uma relação oposta e significativa existente entre eles ( $r = -0,22^{**}$ ).

#### Análise Fatorial Confirmatória

Após a realização das análises fatoriais acima descritas, optou-se por fazer uma análise fatorial confirmatória a fim de verificar a adequação do modelo de componentes que foi encontrado e, se o mesmo é representativo e explicativo do construto avaliado.

Assim, utilizou-se o programa *AMOS* e o Modelo de Equação Estrutural (Structural Equation Modeling – SEM), com o método *maximum likelihood*. Os dados omissos nos componentes foram substituídos pela média para atender as exigências para a realização da análise (Pasquali, (no prelo); Tabachinick & Fidel, 2001). Além disso, foram usados apenas os componentes de primeira e terceira ordem para compor o modelo. A figura abaixo apresenta os resultados do modelo testado.

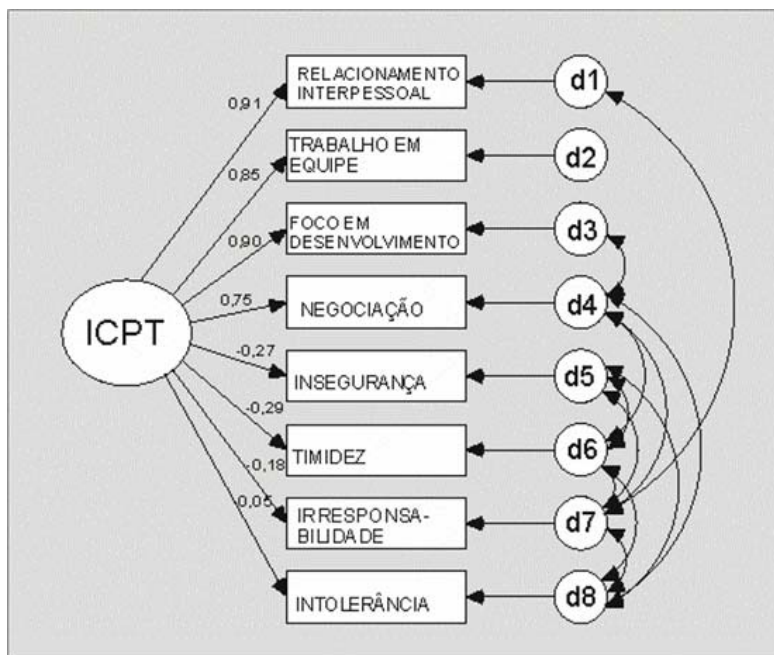


Figura 37 – Modelo da Equação Estrutural do ICPT

Na análise de equação estrutural, como pode ser observado na Figura 37, o círculo maior se refere ao construto a ser avaliado por meio da representação de outras variáveis (Pasquali, no prelo a). Nesse caso, o construto avaliado é a Competência Pessoal. Os retângulos contêm as variáveis, chamadas de indicadores, utilizadas como medidas do construto (Pasquali, no prelo a). Os indicadores no presente modelo são os componentes: Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe, Foco em Desenvolvimento, Negociação, Insegurança, Timidez, Irresponsabilidade e Intolerância.

Os círculos menores indicam o erro de cada variável formada pelo modelo, sendo que esse erro deve ser considerado visto que as variáveis medidas podem sofrer interferência de aspectos extrínsecos ao teste que influenciam nos resultados (Pasquali, no prelo a). As setas unidirecionais apontam relações de causalidade entre o construto e os indicadores e, os valores indicados na figura são os valores dos coeficientes de regressão ( $\beta$  = Beta).

Durante o teste, foram sugeridas modificações para melhoria do modelo. Essas modificações eram relacionadas às covariâncias entre os erros e, por isso, foram obedecidas. Os índices de ajuste melhoraram consideravelmente, tendo como valores: CFI = 0,988 e RMSEA = 0,088 com intervalo de confiança de 0,075 a 0,103.

É possível notar na Figura 37 que quatro variáveis representam adequadamente o construto Competência Pessoal e obtiveram os seguintes coeficientes de correlação: Relacionamento interpessoal com  $\beta = 0,91$ , Trabalho em equipe com  $\beta = 0,85$ , Foco em desenvolvimento com  $\beta = 0,90$  e Negociação com  $\beta = 0,75$ . Com isso, pode-se dizer que o construto Competência Pessoal possui uma forte relação causal positiva com essas variáveis, especialmente com as variáveis: Relacionamento interpessoal e Foco em desenvolvimento. Observa-se também uma relação causal nula, entre o construto avaliado e as variáveis: Insegurança ( $\beta = -0,27$ ), Timidez ( $\beta = -0,29$ ), Irresponsabilidade ( $\beta = -0,18$ ) e Intolerância ( $\beta = -0,05$ ).

Os valores dos *betas* ( $\beta$ ) obtidos pelas variáveis indicadoras apontam para a existência de duas dimensões distintas relacionadas ao construto Competência Pessoal. Dessa forma, para a confirmação dessa hipótese foram realizadas análises fatoriais confirmatórias separadamente para cada uma dessas dimensões.



## Análises Fatoriais Confirmatórias das Dimensões do ICPT

### *Primeira Dimensão*

A primeira dimensão avaliada foi formada pelas variáveis que tiveram uma relação causal positiva com o construto em questão: Relacionamento interpessoal ( $\beta = 0,91$ ), Trabalho em equipe ( $\beta = 0,85$ ), Foco em desenvolvimento ( $\beta = 0,90$ ) e Negociação ( $\beta = 0,75$ ). A Figura 38 apresenta a análise e seus resultados.

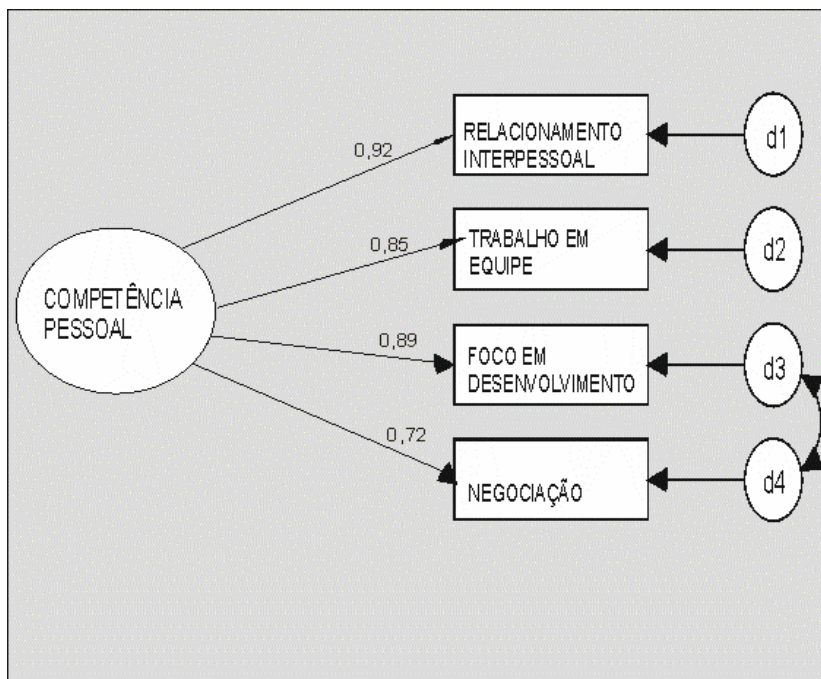


Figura 38 – Modelo da Dimensão Competência Pessoal do ICPT

No decorrer do teste, foi sugerida uma modificação no modelo para sua melhoria. Essa modificação foi acatada, pois se tratava unicamente a covariância entre os erros. Os índices de ajuste melhoraram consideravelmente e os valores obtidos foram: CFI = 0,998 e RMSEA = 0,084, com intervalo de confiança de 0,046 a 0,128.

Na Figura 38, nota-se que a análise fatorial confirmatória demonstrou a

existência de uma relação causal positiva entre Competência Pessoal e as quatro variáveis indicadoras, em especial, as variáveis: Relacionamento interpessoal e Foco em resultado. Com isso, pode-se dizer que as quatro variáveis indicadoras representam adequadamente o construto denominado de Competência Pessoal.

### *Segunda Dimensão*

Com o objetivo de verificar outra possível dimensão coberta pelo ICPT, foi feita uma Análise Fatorial Confirmatória com as variáveis: Insegurança, Timidez, Irresponsabilidade e Intolerância. A Figura 39 apresenta a análise e seus resultados.

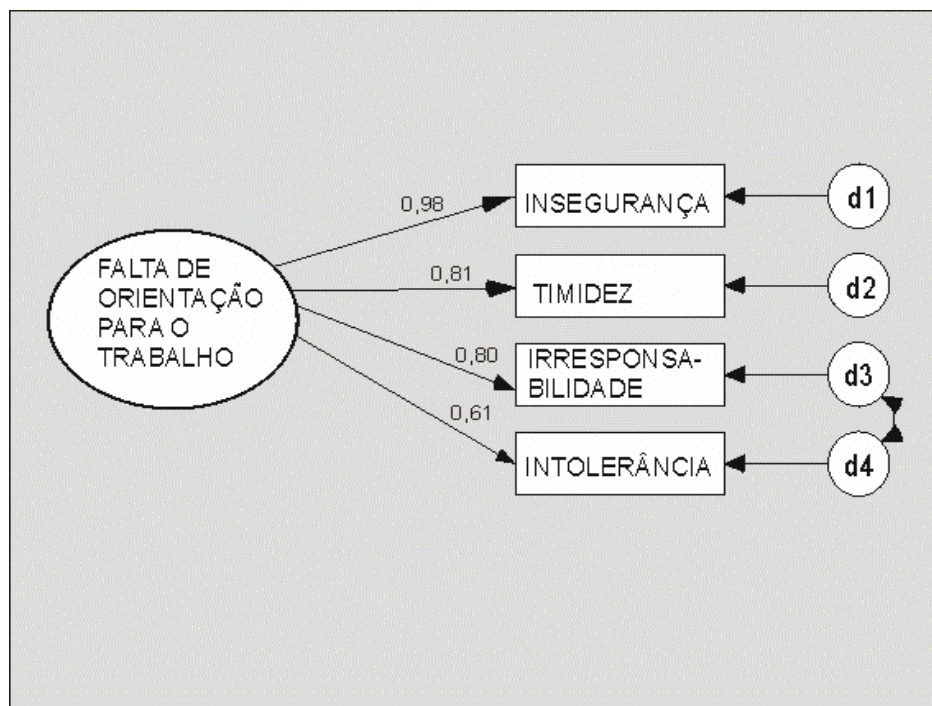


Figura 39 – Modelo da Dimensão Falta de Orientação para o Trabalho do ICPT

Durante do teste do modelo, foi sugerida uma modificação para sua melhoria. Essa modificação foi acatada, pois se tratava unicamente a covariância entre os

erros. Os índices de ajuste melhoraram significativamente e os valores obtidos foram: CFI = 1,000 e RMSEA = 0,000, indicando, com isso, um modelo perfeito (Pasquali, no prelo a).

Observa-se na Figura 39 a existência de uma relação causal positiva entre o construto denominado Falta de orientação para o trabalho e as variáveis: Insegurança ( $\beta = 0,98$ ), Timidez ( $\beta = 0,81$ ), Irresponsabilidade ( $\beta = 0,80$ ) e Intolerância ( $\beta = 0,61$ ). Cabe ressaltar os valores altos de *beta* ( $\beta$ ) obtidos pelas variáveis, indicando, com isso, que o construto Falta de orientação para o trabalho é representado adequadamente por essas variáveis, em especial, a variável Insegurança.

#### *Relação entre as duas dimensões*

Para verificar a relação existente entre as duas dimensões que compõem o ICPT, decidiu-se realizar uma análise confirmatória do modelo proposto, conforme apresentado na figura 40.

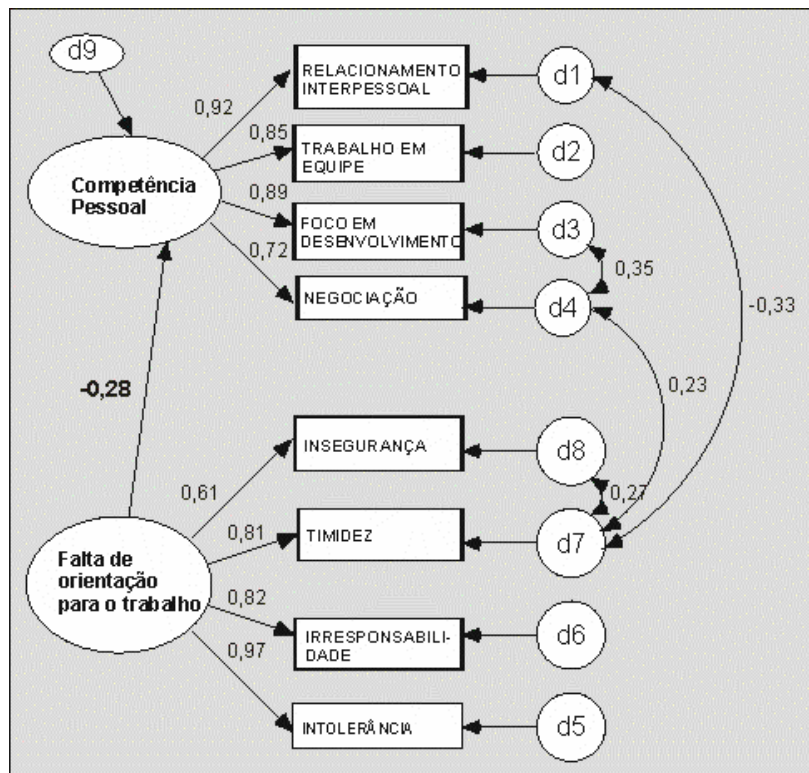


Figura 40 – Modelo da Final do ICPT

Durante do teste desse modelo, foram sugeridas modificações para sua melhoria, que foram adotadas porque se tratavam unicamente a covariância entre os erros. Os índices de ajuste melhoraram significativamente e os valores obtidos foram: CFI = 0,98 e RMSEA = 0,099, com intervalo de confiança de 0,088 a 0,110.

Observa-se na Figura 40 que existem dois construtos sendo avaliados pelo ICPT: a Competência Pessoal e a Falta de Orientação para o Trabalho. A correlação obtida entre esses dois construtos foi de  $r = -0,28$ , apesar de ser uma correlação relativamente baixa, indica que existe uma causalidade do componente Falta de orientação para o trabalho sobre o componente Competência Pessoal. Pode-se afirmar, com isso, que a Competência Pessoal e a Falta de orientação para o trabalho são dois construtos distintos e opostos, com uma relação causal entre eles.

Além disso, nota-se que os valores altos de *beta* ( $\beta$ ) obtidos pelas variáveis, tanto do componente Competência Pessoal quanto o de Falta de orientação para o trabalho, apontando para o fato de que essas variáveis estão representando bem os dois construtos.

## 2.2. Validação convergente entre o ICPT e o P-FACES

A validade convergente é um tipo de validade obtida por meio da correlação significativa entre o construto avaliado e outras variáveis que, pela teoria, deveriam estar relacionados (Pasquali, 2003). No presente estudo, levantou-se a hipótese de que os componentes do ICPT estão correlacionados com o fator Conscienciosidade do Teste P-Faces.

O P-Faces é um teste de personalidade construído com base na teoria dos cinco fatores de personalidade (*Big Five*). Este teste foi elaborado por Vasconcelos e Tróccoli (2005) e é composto por cinco fatores que englobam as 30 facetas propostas por Costa e McCae (1995). Dentre os fatores medidos pelo instrumento, o fator Conscienciosidade é o que mais se assemelha às competências avaliadas pelo ICPT, sendo este formado pelas facetas: auto-disciplina, realização, ordem, orientação para tarefas e competência e deliberação.

O construto Conscienciosidade se refere à capacidade do indivíduo ser dirigido a tarefas e objetivos, ser planejado e seguir normas e regras (Bogg & Roberts, 2004). Hutz e Nunes (2002) apontam que a conscienciosidade “representa o grau de organização, persistência, controle e motivação para alcançar os objetivos”. McCrae (2006) afirma que indivíduos com elevada conscienciosidade possuem zelo e disciplina e que pessoas com baixa conscienciosidade não têm ambição e são relaxados. Estudos têm

mostrado que esse construto é um preditor consistente de desempenho no trabalho e em treinamento (Abraham & Morrison, 2003; Freitas, 2004; McCrae (2006); Vasconcelos, 2005).

Para a verificação da hipótese, de que os componentes do ICPT estão correlacionados com o fator Conscienciosidade do Teste P-Faces, foi realizada uma análise de correlação canônica entre os instrumentos ICPT e P-Faces. Optou-se por esse tipo de análise visto que a correlação canônica tem como objetivo de verificar se existe variância compartilhada entre os dois conjuntos de variáveis, ou seja, se há covariância cruzada entre as variáveis do conjunto 1 e as variáveis do conjunto 2 (Pasquali, no prelo).

### 2.2.1. Método

#### *Amostra*

A amostra utilizada para a validação convergente foi composta por 549 militares de duas instituições de segurança pública, uma do Rio de Janeiro-RJ e outra de Brasília-DF. A maioria dos respondentes era do sexo masculino (87,6%), solteiro (54,3) e com ensino superior incompleto (46,8%). A idade dos participantes variou de 18 a 53 anos, sendo a média 28,9 anos (DP. 7,00). Os dados completos sobre a amostra podem ser observados na Tabela 24.

Tabela 24 – Amostra da Validação Convergente (N = 549)

Variável e Níveis		F	%	Variável e Níveis		F	%
<b>Sexo</b>				<b>Escolaridade</b>			
	Masculino	481	87,6		Ensino Médio Incompleto	6	1,1
	Feminino	59	10,7		Ensino Médio Completo	104	18,9
	SR	9	1,6		Ensino Superior Incompleto	257	46,8
<b>Idade (anos)</b>					Ensino Superior Completo	65	11,8
Amplitude (18-53)					Especialização	68	12,4
	18 a 23	154	28,1		Mestrado	34	6,2
	24 a 29	133	24,2		Doutorado	3	0,5
	30 a 34	129	23,5		SR	12	2,3
	Acima de 34	119	21,7	<b>Tempo de serviço</b>			
	SR	14	2,6	Amplitude (0-12 anos)			
	Média	28,9			menos de 1 ano	105	19,1
	DP	7,0			1 ano	155	28,2
<b>Estado Civil</b>					2 anos	138	25,1
	Solteiro	298	54,3		3 anos ou mais	110	20,0
	Casado	196	35,7		SR	41	7,5
	Separado	21	3,8	<b>Cidade</b>			
	Amigado	26	4,7		Brasília	273	49,7
	Outro	1	0,2		Rio de Janeiro	276	50,3
	SR	7	1,3				

### Instrumentos

Para o estudo de validação convergente, utilizou-se os dois instrumentos que são descritos a seguir:

- O *Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho - ICPT* é composto por um caderno contendo 160 itens, as instruções de como respondê-lo e uma lista de variáveis sócio-demográficas a serem também preenchidas pelos respondentes. Foi considerado os oito componentes de segunda ordem como dimensões a serem analisadas: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, foco em desenvolvimento, negociação, insegurança, timidez, irresponsabilidade e intolerância.
- O P-Faces contém 186 itens e deve ser respondido segundo uma escala *likert* de sete pontos (1 = não tem nada haver comigo a 7 = descreve totalmente) (Anexo 04). Esse

instrumento é composto por cinco fatores, a saber:

*Instabilidade emocional* ( $\alpha = 0,86$ ) - este fator descreve os indivíduos instáveis, que tendem à depressão, são hostis e impulsivos, sendo composto pelas facetas: vulnerabilidade, impulsividade, ansiedade, hostilidade, depressão e auto-confiança.

*Conscienciosidade* ( $\alpha = 0,87$ ) - este fator trata de indivíduos que são disciplinados, responsáveis, confiáveis, que trabalham duro, são organizados e competentes, refletem antes de agir, sendo composto pelas facetas: auto-disciplina, realização, ordem, orientação para tarefa, competência e deliberação.

*Abertura* ( $\alpha = 0,77$ ) - este fator se refere aos indivíduos que são proativos, criativos, confiantes, que buscam novidades, apresentam interesses culturais e gostam de se divertir, sendo composto pelas facetas: ações, emoções positivas, diversão, criatividade, interesses culturais, fantasia e modéstia.

*Extroversão* ( $\alpha = 0,84$ ) - este fator descreve indivíduos que gostam de se relacionar com outras pessoas, expressam suas opiniões, são assertivos, ativos e gostam de realizar várias coisas. É composto pelas facetas: afago, afiliação, assertividade e atividade.

*Agradabilidade* ( $\alpha = 0,70$ ) - é formado pelas facetas: sensibilidade, altruísmo, concordância, orientação correta, confiança e sentimento. Este fator descrever indivíduos sensíveis, que se preocupam com os outros, que são altruístas, tendem a concordar com os outros para evitar o conflito e confiam nas pessoas.

### *Procedimentos*

A aplicação dos dois instrumentos foi realizada, por psicólogos experientes e treinado, de forma coletiva em salas de aula das próprias instituições militares. O aplicador distribuía um pacote com os mais ou menos quatro instrumentos, incluindo o ICPT e P-



faces, fornecia uma instrução geral de como responder aos mesmos e tirava as dúvidas dos participantes, quando necessário. Nesse sentido, o tempo para responder aos instrumentos e a ordem de preenchimento dos instrumentos eram livres.

Para o procedimento de análise, os dados foram digitados e analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* versão 13.

### 2.2.2. Resultados

Foram utilizados, para a análise da correlação canônica, os construtos avaliados pelo ICPT (Competência pessoal e Falta de orientação para o trabalho) separadamente em dois blocos devido o caráter de independência existente entre eles, como foi demonstrado pelos resultados da análise fatorial confirmatória. Desse modo, o bloco A ficou formado pelos componentes do construto Competência pessoal e o bloco B pelos componentes do construto Falta de orientação para o trabalho.

#### *Correlação Canônica com o Bloco A - Competência Pessoal*

Primeiramente, foi realizada a análise com os fatores do P-Faces e os componentes do bloco A do ICPT. Foram encontradas três funções canônicas significativas entre os construtos medidos pelos dois instrumentos, que podem ser observadas na Tabela 25. São apresentadas nessa tabela as cargas canônicas e as cargas canônicas cruzadas, bem como as medidas de ajuste geral do modelo canônico: Coeficientes de Correlação Canônica (R), coeficientes de Raiz Canônicos ( $R^2$ ) e a significância estatística desses índices. Além disso, é mostrada a porcentagem de variância compartilhada pelas variáveis do seu próprio conjunto e a porcentagem de redundância reproduzida a partir das variáveis do outro conjunto.

Tabela 25 – Análise de Correlação Canônica entre Bloco A do ICPT e P-Faces (N = 549)

	<b>Cargas Canônicas</b>	<b>Cargas Cruzadas Canônicas</b>	<b>Correlação Canônicas (R)</b>	<b>Raiz Canônicas (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Significância (p)</b>
<b>Função Canônica 1</b>		7	0,57	0,32	0,000
<i>Medidas de Ajuste do Modelo</i>					
Relacionamento Interpessoal	-0,57	-0,32			
Trabalho em Equipe	-0,89	-0,50			
Foco em Desenvolvimento	-0,55	-0,31			
Negociação	-0,89	-0,50			
% da variância compartilhada	56%				
% Redundância	18%				
Conscienciosidade	-0,84	-0,48			
Instabilidade Emocional	0,57	0,32			
Extroversão	-0,81	-0,46			
Abertura	-0,63	-0,36			
Agradabilidade	-0,60	-0,34			
% da variância compartilhada	49%				
% Redundância	16%				
<b>Função Canônica 2</b>			0,36	0,13	0,000
<i>Medidas de Ajuste do Modelo</i>					
Relacionamento Interpessoal	0,47	0,17			
Trabalho em Equipe	-0,22	-0,08			
Foco em Desenvolvimento	0,55	0,20			
Negociação	0,43	0,16			
% da variância compartilhada	19%				
% Redundância	2,5%				
Conscienciosidade	-0,28	-0,10			
Instabilidade Emocional	0,53	0,19			
Extroversão	0,14	0,05			
Abertura	0,59	0,22			
Agradabilidade	-0,66	-0,24			
% da variância compartilhada	23%				
% Redundância	3,1%				
<b>Função Canônica 3</b>			0,26	0,07	0,000
<i>Medidas de Ajuste do Modelo</i>					
Relacionamento Interpessoal	-0,55	-0,14			
Trabalho em Equipe	-0,39	-0,10			
Foco em Desenvolvimento	-0,49	-0,13			
Negociação	0,53	0,01			
% da variância compartilhada	17%				
% Redundância	1,1%				
Conscienciosidade	-0,25	-0,07			
Instabilidade Emocional	-0,59	-0,15			
Extroversão	0,21	0,06			
Abertura	-0,27	-0,07			
Agradabilidade	-0,32	-0,08			
% da variância compartilhada	13%				
% Redundância	0,8%				

A seguir é interpretada separadamente cada uma das correlações obtidas para uma melhor compreensão dos resultados.

### Primeira função canônica

Segundo Pasquali (no prelo) a primeira função canônica é sempre a mais importante uma vez que as demais consideram a variância residual das variáveis. Essa função canônica entre os instrumentos P-Faces e ICPT apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,57$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,32$ , o que significa que os dois conjuntos de variáveis estão relacionados em 32%. A Figura 41 representa a análise e os resultados dessa função canônica.

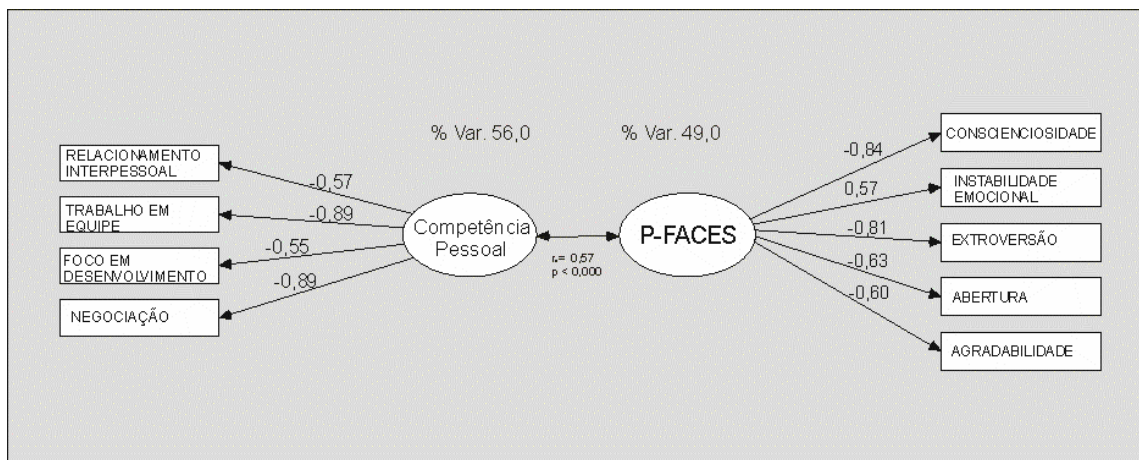


Figura 41 – Primeira função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces

O conjunto Competência Pessoal é representado pelos componentes: Relacionamento interpessoal (-0,57), Trabalho em equipe (-0,89), Foco em desenvolvimento (-0,55) e Negociação (-0,89). A porcentagem de variância compartilhada foi de 56% e a redundância foi de 18%. O conjunto P-faces, por sua vez, foi representado pelos fatores: Conscienciosidade (-0,84), Instabilidade Emocional (0,57), Extroversão (-

0,81), Abertura (-0,63) e Agradabilidade (-0,60). A porcentagem da variância compartilhada pelos quatro fatores foi de 49% e a redundância foi de 16%.

Nota-se que existe uma relação positiva e significativa ( $r_c = 0,57$ ) entre o construto Competência Pessoal e os fatores de personalidade do P-Faces, sobretudo entre os componentes trabalho em equipe e negociação de um lado e, do outro, com praticamente todos os fatores exceto instabilidade emocional. Cabe ressaltar que a relação existente entre esse dois conjuntos de variáveis é explicada em 32%, o que pode ser considerado alto.

### Segunda função canônica

A segunda função canônica entre o construto Competência Pessoal do ICPT e o P-Faces apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,36$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,13$ . A Figura 42 representa a análise e os resultados dessa função canônica.

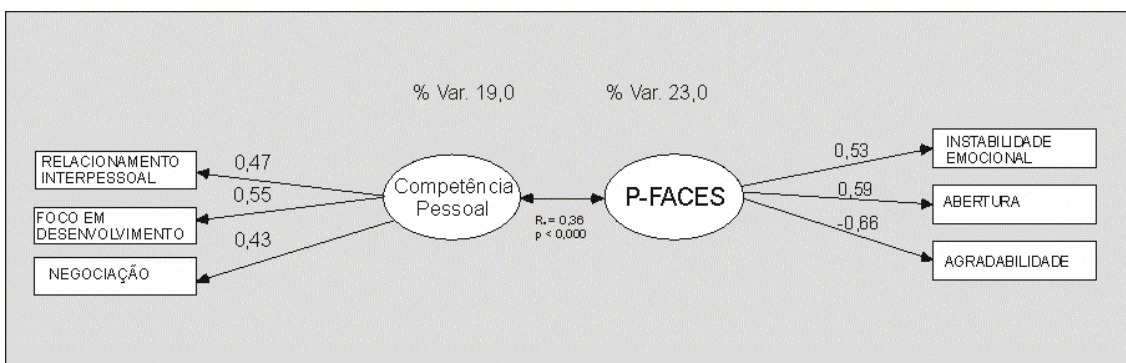


Figura 42 – Segunda função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces

O conjunto Competência Pessoal é representado pelos componentes: Relacionamento interpessoal (0,47), Foco em desenvolvimento (-0,55), Negociação (0,43). Nota-se que a maior carga canônica foi obtida pelo componente Foco em desenvolvimento.

A porcentagem de variância compartilhada foi de 19% e a redundância foi de 2,5%.

O conjunto P-faces foi representado pelos fatores: Instabilidade Emocional (0,53), Abertura (0,59) e Agradabilidade (-0,66). Observa-se que a maior carga canônica foi apresentada pelo fator Agradabilidade, que foi o único fator que teve carga negativa. A porcentagem da variância compartilhada pelos quatro fatores foi de 23% e a redundância foi de 3,1%.

### Terceira função canônica

A terceira função canônica entre o construto Competência Pessoal do ICPT e o P-Faces apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,26$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,07$ . A Figura 43 representa a análise e os resultados dessa função canônica.

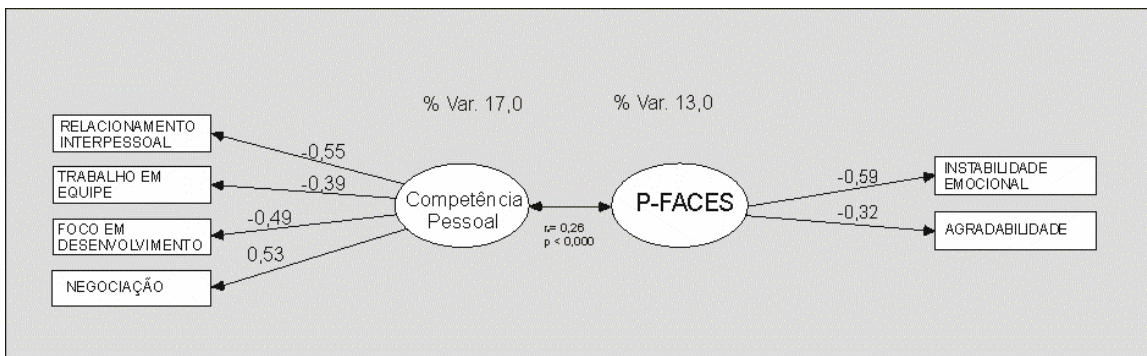


Figura 43 – Terceira função canônica entre o bloco A do ICPT e o P-Faces

O conjunto Competência Pessoal é representado pelos componentes: Relacionamento interpessoal (-0,55), Trabalho em equipe (-0,39), Foco em desenvolvimento (-0,49) e Negociação (0,53). Nota-se que a maior carga canônica foi obtida pelo componente Relacionamento interpessoal e o componente Negociação foi o

único que obteve carga positiva. A porcentagem de variância compartilhada foi de 17% e a redundância foi de 1,1%.

O conjunto P-faces foi representado pelos fatores: Instabilidade Emocional (-0,59) e Agradabilidade (-0,32). Observa-se que a maior carga canônica foi apresentada pelo fator Instabilidade Emocional. A porcentagem da variância compartilhada pelos quatro fatores foi de 13% e a redundância foi de 0,8%.

#### *Correlação Canônica com o Bloco B do ICPT*

Foi feita a análise correlação canônica com os fatores do P-Faces e os componentes do construto Falta de orientação para o trabalho do ICPT. Foram encontradas três funções canônicas significativas entre os construtos medidos pelos dois instrumentos, que podem ser observadas na Tabela 26. São apresentadas nessa tabela as cargas canônicas e as cargas cruzadas canônicas, bem como as medidas de ajuste geral do modelo canônico: Coeficientes de Correlação Canônica (R), cientes de Raiz Canônicos ( $R^2$ ) e a significância estatística desses índices. Além disso, é mostrada a porcentagem de variância compartilhada pelas variáveis do seu próprio conjunto e a porcentagem de redundância reproduzida a partir das variáveis do outro conjunto.

Tabela 26 – Análise de Correlação Canônica entre bloco B do ICPT e os fatores do P-Faces (N = 549)

	<b>Cargas Canônicas</b>	<b>Cargas Cruzadas Canônicas</b>	<b>Correlação Canônicas (R)</b>	<b>Raiz Canônicas (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Significância (p)</b>
<b>Função Canônica 1</b>			0,63	0,40	0,000
<i>Medidas de Ajuste geral do Modelo</i>					
Insegurança	-0,73	-0,46			
Timidez	0,47	0,30			
Irresponsabilidade	-0,78	-0,49			
Intolerância	-0,60	-0,38			
% da variância compartilhada	43,1%				
% Redundância	17,3%				
Conscienciosidade	-0,86	-0,55			
Instabilidade Emocional	0,57	0,36			
Extroversão	-0,87	-0,55			
Abertura	-0,50	-0,31			
Agradabilidade	-0,62	-0,40			
% da variância compartilhada	49,3%				
% Redundância	19,8%				
<b>Função Canônica 2</b>			0,32	0,10	0,000
<i>Medidas de Ajuste geral do Modelo</i>					
Insegurança	0,62	0,20			
Timidez	0,74	0,24			
Irresponsabilidade	0,20	0,06			
Intolerância	0,46	0,15			
% da variância compartilhada	29,9%				
% Redundância	3,0%				
Conscienciosidade	0,01	0,00			
Instabilidade Emocional	0,52	0,17			
Extroversão	0,01	0,00			
Abertura	0,67	0,21			
Agradabilidade	-0,53	-0,17			
% da variância compartilhada	20,1%				
% Redundância	2,0%				

Tabela 26 – Análise de Correlação Canônica entre bloco B do ICPT e os fatores do P-Faces (N = 549) (continuação)

	<b>Cargas Canônicas</b>	<b>Cargas Cruzadas Canônicas</b>	<b>Correlação Canônicas (R)</b>	<b>Raiz Canônicas (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Significância (p)</b>
<b>Função Canônica 3</b>			0,21	0,04	0,000
<i>Medidas de Ajuste geral do Modelo</i>					
Insegurança	-0,16	-0,03			
Timidez	-0,44	-0,09			
Irresponsabilidade	-0,59	-0,12			
Intolerância	0,08	0,02			
% da variância compartilhada	14,3%				
% Redundância	0,6%				
Conscienciosidade	0,14	0,03			
Instabilidade Emocional	-0,37	-0,08			
Extroversão	-0,00	-0,00			
Abertura	-0,44	-0,09			
Agradabilidade	-0,44	-0,09			
% da variância compartilhada	10,8%				
% Redundância	0,5%				

A seguir é interpretada separadamente cada uma das correlações obtidas para uma melhor compreensão dos resultados.

#### Primeira função canônica

Essa função canônica entre o construto Falta de orientação para o Trabalho do ICPT e os fatores do P-Faces apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,63$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,40$ . A Figura 44 representa a análise e os resultados dessa função canônica.



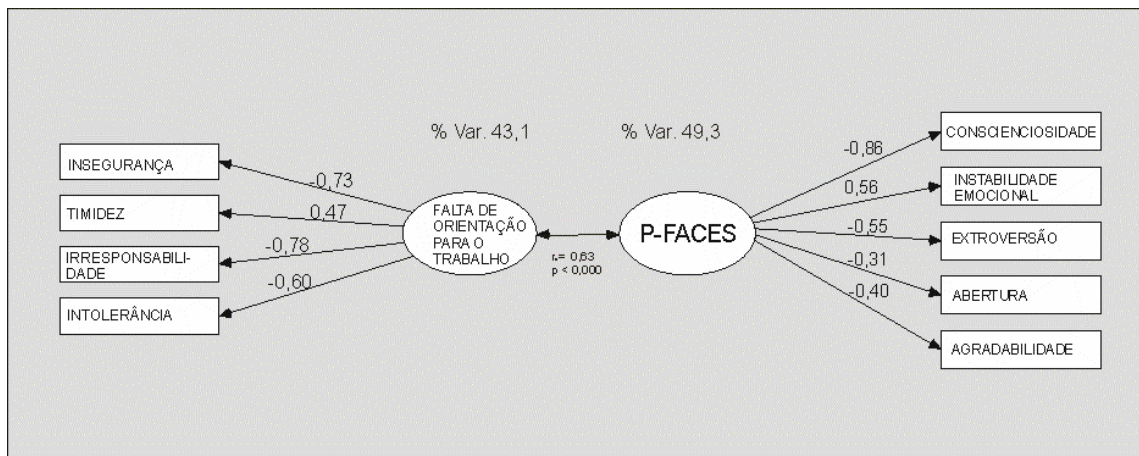


Figura 44 – Primeira função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces

O conjunto Falta de orientação para o trabalho é representado pelos componentes: Insegurança (-0,73), Timidez (0,47), Irresponsabilidade (-0,78) e Intolerância (-0,60). A porcentagem de variância compartilhada foi de 43,1% e a redundância foi de 17,3%.

O conjunto P-faces foi representado pelos fatores: Conscienciosidade (-0,86), Instabilidade Emocional (0,56), Extroversão (-0,55), Abertura (-0,31) e Agradabilidade (-0,40). A porcentagem da variância compartilhada pelos quatro fatores foi de 49% e a redundância foi de 19,8%.

Observa-se que existe uma forte relação positiva e significativa ( $r_c = 0,57$ ) entre o construto Falta de orientação para o trabalho e os fatores de personalidade do P-Faces, sobretudo entre os componentes irresponsabilidade e insegurança de um lado e, do outro, o fator conscienciosidade. As variáveis timidez e instabilidade emocional possuem cargas positivas, ao contrário, das cargas obtidas pelas outras variáveis, que foram negativas. A relação existente entre esse dois conjuntos de variáveis é explicada em 40%, o que pode ser considerado alto.

### Segunda função canônica

A segunda função canônica entre o construto Falta de competência pessoal do ICPT e os fatores do P-Faces apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,32$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,10$ . A Figura 45 representa a análise e os resultados dessa função canônica.

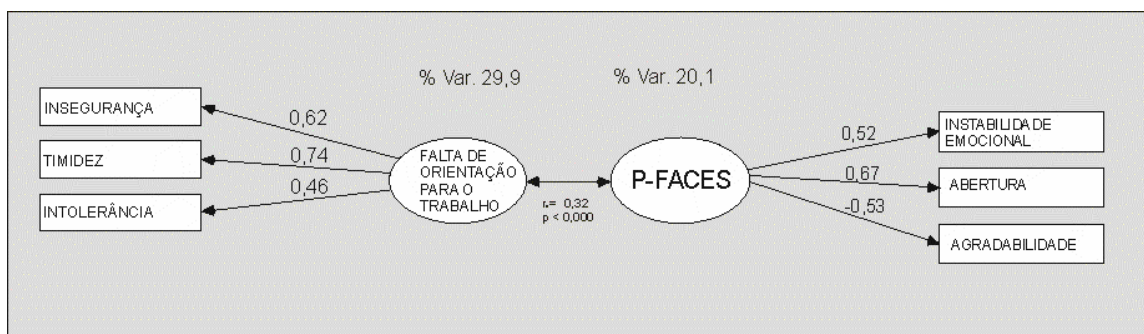


Figura 45 – Segunda função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces

Na análise canônica realizada, o conjunto Falta de orientação para o trabalho é representado pelos componentes: Insegurança (0,62), Timidez (0,74) e Intolerância (0,46). A porcentagem de variância compartilhada foi de 29,9% e a redundância foi de 3,0%.

O conjunto P-faces foi representado pelos fatores: Instabilidade Emocional (0,52), Abertura (0,67) e Agradabilidade (-0,53). A porcentagem da variância compartilhada pelos três fatores foi de 20,1% e a redundância foi de 2,0%.

### Terceira função canônica

A segunda função canônica entre o construto Falta de competência pessoal do ICPT e os fatores do P-Faces apresentou um coeficiente canônico de correlação significativo ( $r_c = 0,32$ ;  $p < 0,000$ ) e o coeficiente da raiz canônico foi de  $R^2 = 0,10$ . A

Figura 46 representa a análise e os resultados dessa função canônica.

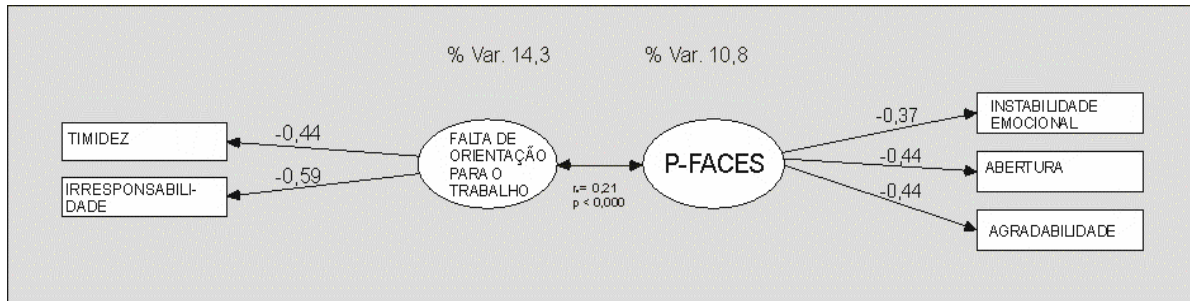


Figura 46 – Terceira função canônica entre o bloco B do ICPT e o P-Faces

Percebe-se que o conjunto Falta de orientação para o trabalho é representado por dois componentes: Timidez (-0,44) e Irresponsabilidade (-0,59). A porcentagem de variância compartilhada foi de 14,3% e a redundância foi de 6,0%.

O conjunto P-faces foi representado por três fatores: Instabilidade Emocional (-0,37), Abertura (-0,44) e Agradabilidade (-0,44). A porcentagem da variância compartilhada pelos quatro fatores foi de 10,8% e a redundância foi de 0,5%.

De modo geral, as análises das correlações canônicas apresentadas demonstram que os construtos Competência Pessoal e Falta de orientação para o trabalho são correlacionados significativamente com os fatores de personalidade do P-faces.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi o de construir e validar um instrumento para mensurar o construto Competência Pessoal para o Trabalho. Assim, foram definidos como objetivos específicos: (1) Elaborar uma definição constitutiva e operacional do construto Competência Pessoal; (2) Definir as Competências Pessoais que serão avaliadas pelo instrumento; (3) Construir um instrumento de medida composto por itens que representem as competências pessoais definidas; e (4) Realizar a validade de construto, validade convergente e precisão do instrumento construído.

Além disso, foram levantadas duas hipóteses para serem testadas: H1. As Competências Pessoais se distribuem em uma estrutura multifatorial e H2. As Competências Pessoais estão correlacionadas com o Fator Conscienciosidade do Teste P-Faces, construído por Vasconcelos e Tróccoli (2005).

A partir do referencial teórico levantado na literatura sobre Competência, percebe-se a relevância desse construto para o atual contexto organizacional. De acordo com Azambuja e Francisco (2005), as rápidas mudanças, decorrentes do avanço tecnológico e do processo de globalização, obrigaram as organizações a redefinirem um novo perfil profissional adaptado a essa nova realidade, na qual as competências exercem um papel fundamental.

Uma das principais razões da Competência ser tão valorizada, nos dias atuais, é o fato de ser considerada como um gerador de vantagem competitiva para as empresas. Segundo Gramigna (2002), um dos principais indicadores de competitividade e desempenho organizacional é a capacidade de atrair, desenvolver e reter capital intelectual. Para a autora, uma das conseqüências da saída dos recursos humanos da organização é a perda não só do conhecimento, mas também da história e da cultura organizacional.

Apesar da importância adquirida pelas competências no âmbito empresarial, pôde-se notar dois aspectos, na literatura estudada, que merecem destaque:

- Falta uma teoria consistente a respeito do construto Competência. Não há, entre os autores, um consenso em relação ao seu conceito e tipos de classificação, sendo, muitas vezes, discrepantes entre si. Isso gera uma dificuldade na mensuração desse construto, tanto na prática das organizações, quanto nos estudos científicos que são realizados. Observa-se, ainda, que as formas de mensuração relatadas pelos autores nos estudos, também, são divergentes entre si.

- Há uma carência na literatura de estudos empíricos sobre Competência e, em especial, que utilizem técnicas estatísticas para a análise dos dados e possível comprovação teórica. Em muitos estudos encontrados, são feitas discussões e conclusões com base em inferências e sem comprovação empírica. Segundo Brandão (2006), os pressupostos e construções teóricas existentes sobre competência carecem de estudos empíricos.

Com relação às competências pessoais, especificamente, nota-se que não existem estudos na literatura direcionados à sua conceituação e mensuração. Além disso, não há indícios, na literatura brasileira, de uma proposta sobre a construção de um instrumento para avaliar competências pessoais para o trabalho. A falta de um conceito e de um instrumental já existentes dificultou a realização deste estudo, o que permite considerá-lo um estudo pioneiro nessa área no Brasil.

No que se refere ao presente trabalho, no Estudo 1 realizado, foram elaboradas definições constitutivas e operacionais para o construto competência pessoal, como também realizado um levantamento criterioso para a delimitação e definição operacional das competências pessoais que seriam avaliadas. Com base nesses dados, foi

construído o Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT, cuja validade teórica foi comprovada pelos resultados satisfatórios obtidos por meio das análises, semântica e de juízes, realizadas. Nota-se que essa preocupação inicial, com a realização de todos os procedimentos necessários à construção do instrumento, contribuiu de forma considerável para o alcance da validade de construto do ICPT.

No estudo 2, foi realizada a validação do ICPT por meio dos procedimentos experimentais e analíticos, propostos por Pasquali (2005). A amostra utilizada para esse fim foi composta por 1.596 participantes, depois de feitas as devidas análises de limpeza dos dados. Os participantes eram de duas instituições militares, uma do Rio de Janeiro e outra de Brasília; por isso, o fato de a maioria deles ser do sexo masculino (91,2%). Os resultados obtidos, por meio da análise fatorial, análise fatorial confirmatória e análise de validade convergente, apontaram para a validade e fidedignidade do instrumento ICPT.

A validade de construto foi aferida por meio da técnica de análise exploratória da estrutura do instrumento, utilizando o método dos Componentes Principais. Foi encontrada uma estrutura composta por oito componentes de primeira ordem, que são: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, coordenação de grupo, negociação, insegurança, timidez, irresponsabilidade e intolerância; quatro componentes de segunda ordem, que são: orientação para o trabalho, liderança, introversão e egocentrismo; e dois componentes de terceira ordem: competência pessoal e falta de orientação para o trabalho. Além disso, foram encontradas três facetas pertencentes ao componente Relacionamento Interpessoal: foco em resultado, aceitação de grupo e altruísmo. Esse modelo se mostrou consistente tanto no aspecto semântico, os itens se agruparam de forma coerente, quanto no aspecto estatístico, as cargas fatoriais variaram de 0,30 a 0,89, as correlações item-total

variaram de 0,30 a 0,76 e apenas 5 itens foram excluídos do instrumento por apresentarem carga abaixo de 0,30.

Segundo a hipótese inicial, o ICPT foi construído para avaliar nove competências pessoais, a saber: comunicação, foco em resultado, trabalho em equipe, liderança, autodesenvolvimento, negociação, criatividade, iniciativa e relacionamento interpessoal. É possível notar que apenas quatro das nove competências apareceram como componentes do ICPT, segundo a análise da estrutura do instrumento. Contudo, surgiram novas competências que estão sendo avaliadas por esse instrumento: coordenação de grupo, foco em desenvolvimento, orientação para o trabalho e, o componente geral, Competência Pessoal.

Além disso, o ICPT avalia outro construto, que não a Competência Pessoal, o qual foi denominado de Falta de Orientação para o Trabalho. Este construto é formado pelos componentes de primeira e segunda ordem: insegurança, timidez, irresponsabilidade, intolerância, introversão e egocentrismo.

Para atestar a confiabilidade dos componentes, foram calculados os índices de precisão por meio do *Alfa de Crombach* e *Lambda de Guttman*. Os coeficientes de precisão dos componentes variaram de 0,78 a 0,98, exceto o componente Intolerância, que apresentou um *alfa* de 0,67 e *lambda* de 0,56. De acordo com Pasquali (2003), um instrumento deve ser considerado preciso quando o seu coeficiente for superior a 0,80, sendo que coeficientes com valor de 0,70 são considerados aceitáveis. Cabe ressaltar, salvo o componente Intolerância, que todos os componentes do ICPT apresentaram *alfas* acima ou igual a 0,85, sendo que no componente Competência Pessoal esse índice foi de 0,98, considerado um valor bastante robusto. Com isso, pode-se concluir que há precisão dos componentes avaliados pelo ICPT.

Também foram realizadas análises fatoriais confirmatórias utilizando o *software* AMOS com o objetivo de verificar a adequação do modelo proposto aos dados empíricos. Com base nessas análises, pôde-se confirmar a existência de dois construtos diferentes e opostos avaliados pelo ICPT, bem como a existência de uma relação entre eles.

O primeiro construto avaliado pelo ICPT é a Competência Pessoal, composta pelos componentes: relacionamento pessoal, trabalho em equipe, foco em desenvolvimento e negociação. Os índices de ajustes obtidos por esse modelo foram CFI = 0,998 e RMSEA = 0,084, considerados valores satisfatórios, segundo Pasquali (2003). O outro construto avaliado pelo ICPT é a Falta de Orientação para o Trabalho, formada pelos componentes: insegurança, timidez, irresponsabilidade e intolerância. Os índices desse modelo foram: CFI = 1,000 e RMSEA = 0,000, considerado um modelo perfeito por Pasquali (no prelo a).

Além disso, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para verificar a influência existente entre o construto Falta de Orientação para o Trabalho sobre o construto Competência Pessoal. O coeficiente de correlação foi de  $r = -0,28$ , que apesar de relativamente baixo, é significativo. Assim, pode-se dizer que existe uma relação causal negativa da Falta de Orientação para o Trabalho sobre a Competência Pessoal.

É possível observar, com esses resultados, que o Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho trata-se de um instrumental consistente e complexo na medida em que é formado por vários componentes, possibilitando uma avaliação mais abrangente do indivíduo. O ICPT oferece uma avaliação do indivíduo em 17 características diferentes. Nesse sentido, o instrumento pode ser avaliado ou segundo os componentes de primeira ordem, ou de segunda, ou de terceira, ou de acordo com as facetas, ou com base em todos os componentes. Essa avaliação dependerá das características pessoais que necessitam ser analisadas. Cabe ressaltar ainda, que os componentes, os quais fazem parte do construto



Competência Pessoal, foram encontrados no levantamento realizado sobre as competências mais requeridas no mercado e na literatura, sendo considerados como importantes para um profissional no contexto do trabalho.

Além disso, a existência de uma relação causal da Falta de Orientação para o Trabalho sobre a Competência Pessoal, faz com que o indivíduo para ser considerado competente, deva apresentar um alto escore em Competência Pessoal e um baixo escore em Falta de Orientação para o Trabalho. Porém, mesmo que ele apresente um alto escore em Competência Pessoal, se obter na avaliação um alto escore também em Falta de Competência Pessoal, não poderá ser considerado competente.

O ICPT foi criado com o objetivo de investigar as competências pessoais para o trabalho de forma geral. Entretanto, faz-se necessário destacar que, ao realizar uma avaliação do indivíduo para o contexto do trabalho, é necessário considerar as diferenças existentes na natureza das atividades. Segundo Vasconcelos (2005), as medidas de avaliação, para serem consideradas preditores efetivos do desempenho, devem focalizar na identificação das características pessoais e interpessoais necessárias ao sucesso no trabalho, assim como nas características técnicas da atividade. Dessa forma, para o uso do ICPT em avaliação, deve-se analisar a natureza da atividade investigada, visto que as exigências variam de acordo com o contexto em questão.

Para aferir a validade convergente e testar a hipótese 1, de que existe uma relação entre o fator Conscienciosidade do teste de personalidade P-Faces e o ICPT, foram realizadas análises de correlações canônicas entre esses dois instrumentos. Decidiu-se por avaliar o fator Conscienciosidade, pois esse construto é o que mais se assemelha às competências avaliadas pelo ICPT, sendo este formado pelas facetas: auto-disciplina, realização, ordem, orientação para tarefas e competência e deliberação. Assim, foi realizada

uma análise de correlação canônica entre esses dois instrumentos, utilizando os dados de uma aplicação realizada com ambos em uma amostra de 549 participantes de uma instituição de segurança pública.

Primeiramente, foi calculado esse tipo de correlação com os componentes do construto Competência Pessoal e os fatores do P-Faces. Foram obtidas três correlações canônicas. Em seguida, foi calculada a análise de correlação canônica entre os componentes do construto Falta de Competência Pessoal e os fatores do P-Faces, sendo também encontradas três funções canônicas. Os índices de correlação canônica foram significativos, sendo que as correlações encontradas variaram de 0,21 a 0,63.

Por falta de embasamento teórico e empírico, não foram feitas discussões aprofundadas a respeito das seis funções canônicas encontradas. Entretanto, pode-se confirmar a hipótese de que o ICPT estaria correlacionado com o Fator Conscienciosidade do P-Faces. Na verdade, os construtos avaliados pelo ICPT apresentaram correlação com todos os fatores do P-Faces, indicando, com isso, que aspectos da personalidade do indivíduo influenciam a Competência Pessoal e a Falta de Orientação para o Trabalho.

Estudos realizados por Vasconcelos (2005) e Freitas (2004) demonstraram que os fatores do *Big-Five*, que são os mesmos que compõem o P-Faces (Conscienciosidade, Extroversão, Abertura, Agradabilidade e Instabilidade Emocional), são preditores de desempenho no treinamento e no trabalho. Em especial, o fator Conscienciosidade tem sido apontado como o preditor mais consistente do desempenho.

Segundo Witt e Ferris (conforme citado por Vasconcelos, 2005), indivíduos com altos índices de Conscienciosidade tendem a terminar o trabalho que começam, assumem responsabilidades, são perseverantes, tendem a cooperar e a seguir normas de grupo. De acordo com Vasconcelos (2005), indivíduos conscienciosos apresentam elevados

níveis de competência e realização, como também tendem a procurar um maior desenvolvimento pessoal quando se sentem insatisfeitos ou quando não se “encaixam” na organização.

Com os resultados da validação convergente, pôde-se aferir ainda a validade de construto por meio, especificamente, da relação existente entre o Fator Conscienciosidade do P-Faces, que se assemelha ao componente Competência Pessoal, e os componentes do ICPT. Surge, com isso, a necessidade de estudos que também verifiquem a relação existente entre os componentes do ICPT e o desempenho no trabalho.

Em suma, os resultados obtidos nesta pesquisa permitem a conclusão pela validade do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho. Espera-se que o presente estudo possa contribuir para o avanço da área com questionamentos quanto ao arcabouço teórico envolvido na definição e formas de avaliação das competências de maneira geral e, exclusivamente, do construto Competência Pessoal. Além disso, espera-se estimular a realização de mais estudos empíricos que envolvam os ditames da psicometria.

Vale destacar que o presente estudo objetivou a avaliação das competências pessoais, no entanto, entende-se que aspectos como as atitudes, os conhecimentos e as habilidades devem ser considerados ao se tratar e avaliar o construto competência.

Esse trabalho contribui, ainda, com a disponibilização ao mercado de um instrumento válido e preciso para avaliar competências pessoais para o trabalho, consideradas essenciais no contexto atual. De acordo com Freitas (2004), as pessoas são o fator mais importante de uma organização, visto que são sua força propulsora e criativa.

Nesse sentido, quando uma empresa, pública ou privada, contrata novos funcionários, está preocupada em incorporar pessoas que contribuam efetivamente para o sucesso organizacional. Para Freitas (2004), ao realizar um trabalho, as pessoas procuram

usar suas potencialidades, competências e habilidades para alcançar sua produtividade e, conseqüentemente, participar para a produtividade da organização, a qual fazem parte (Paz, 1999), contribuindo assim para que a empresa atinja seus objetivos e suas estratégias. Segundo Ulrich (2001), um dos desafios competitivos do futuro para as organizações é a atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual.

Percebe-se, com isso, que os indivíduos cumprem um papel estratégico dentro das organizações, visto que executam com maior competência e eficiência as tarefas dentro dos princípios da qualidade, assegurando a excelência no desenvolvimento das atividades. Assim, a empresa passa a ter na gestão de pessoas o diferencial competitivo que se torna vantagem competitiva, a qual é utilizada como estratégia dentro do seu planejamento.

Entretanto, deve-se fazer algumas ressalvas quanto a avaliação das competências, já que a literatura tem apontado para divergências nas metodologias existentes para mensuração. Segundo Souza (2001), existem restrições que devem ser consideradas nas formas de identificar e avaliar competências, visto que envolvem, muitas vezes, a subjetividade durante esse processo. Nesse sentido, acredita-se que a avaliação realizada com esse tipo de instrumental válido e preciso torna-se a forma mais justa e imparcial de avaliação.

Outra contribuição que o ICPT poderá trazer para as organizações é a sua utilização como uma alternativa metodológica eficaz e precisa para auxiliar as políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, carreira, remuneração, benefícios e recompensas.

Assim, esse instrumento pode ser usado no processo de mapeamento de competências individuais das empresas, visto que permite a investigação da presença ou

ausência das competências no repertório comportamental das pessoas nas organizações. Dessa forma, as empresas podem identificar as competências necessárias para o alcance de seus objetivos estratégicos e verificar a presença destas em seus funcionários, com base nessa informação, a empresa poderá requerer pessoas com essas competências ou mesmo desenvolvê-las por meio do processo de aprendizagem organizacional, por exemplo.

O ICPT também poderá ser utilizado no processo de seleção por competência. Pesquisas têm apontado para a efetividade e precisão do método de recrutamento e seleção por competência. Moraes (2004), em seus estudos, comprovou, ao estudar uma empresa que utiliza esse método, que após dois anos de realizada a seleção, os profissionais contratados ainda permaneciam na empresa, sendo que o índice de absenteísmo baixou para zero depois da utilização desse método pela empresa. Para esse autor, as competências quando definidas passam a ser um elemento selecionador importante para a suposição do futuro desempenho no cargo.

Por fim, nota-se que o Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho se mostrou um instrumento válido e preciso que poderá auxiliar as organizações e os indivíduos na busca do desenvolvimento e sucesso profissional/organizacional.

### Limitação do estudo

Algumas considerações devem ser destacadas, como forma de auxiliar futuras pesquisas:

- Percebe-se a necessidade de se realizar esta pesquisa em uma amostra mais diversificada, incluindo uma quantidade maior de pessoas do sexo feminino, outras profissões e outros estados brasileiros, visto que os dados desta pesquisa não podem ser generalizados para ambos os sexos, profissões e nem para o todo país.
- O fato de o Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho possuir 160 itens dificultou a sua aplicação (o instrumento é muito extenso).
- A divergência existente entre o conceito e a avaliação do construto competência trouxe dificuldades para a mensuração e delimitação das competências pessoais.
- A falta de um embasamento teórico e a complexidade da análise multivariada de correlação canônica impossibilitaram neste estudo realizar discussões aprofundadas acerca desses resultados.

### Agenda de pesquisa

De forma a ampliar os horizontes de pesquisa nesta área, há vários estudos e análises que ainda devem ser realizadas. Sugere-se, dentre elas:

- Realização de análises da Teoria de Resposta aos itens (TRI) a fim de avaliar os índices de dificuldade, discriminação e respostas ao acaso.
- Realização de pesquisas com amostras que englobem mulheres, outras profissões e outros estados brasileiros.
- Realização de cinco versões reduzidas do ICPT, contendo 31 cada, para verificar sua adequação e mensuração, objetivando facilitar a aplicação do instrumento e, com isso, a sua utilização pelas organizações.
- Realização de estudos que comparem o desempenho no trabalho com as competências pessoais para tentar confirmar e explicar a influência das mesmas sobre o desempenho dos indivíduos.
- Explicação das análises canônicas encontradas por meio da análise de correlação canônica entre os instrumentos ICPT e P-Faces.
- De posse de uma amostra mais diversificada, sugere-se a submissão desse instrumento ao Conselho Federal de Psicologia, depois de realizadas as devidas análises necessárias como, por exemplo, a criação de normas percentílicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. da S. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Org.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp.237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abraham, J.D. & Morrison, J.D. (2003). Relationship between the Performance Perspectives Inventory's Conscientiousness Scale and Job Performance of Corporate Security Guards. *Applied H.R.M. Research*, 8, 45-48
- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K, Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852.
- Adams, J. A. L. (2003). *Elementos da competência gerencial – A percepção dos gestores de uma empresa de telecomunicações*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Amante, M. J., & Ochôa, P. (n.d.). *Desenvolvimento de competência: parte do problema ou parte da solução?* (On-line). Disponível: <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com12.pdf>
- Anastasi, A. & Urbina (2000). *Testagem psicológica* (7ª Edição). Porto Alegre: Artmed.
- Antonello, C. S. (2005). A metáfora da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Org.), *Aprendizagem Organizacional e Competências* (pp.12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Ashcroft, L. (2004). Developing competencies, critical analysis and personal transferable skill in future information professionals. *Library Review*, 53(2), 82-88.



- Ashton, C. (1996). How competencies boost performance. *Management Development Review*, 9(3), 14-19.
- Azambuja, L. M. B., & Francisco, A. C. (2005). A gestão de competências sob a ótica do mercado de trabalho de Ponta Grossa - PR. *Proceedings of the XXXIII – Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Brasil*, pp.- n.d.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bakar, A. B. A. (2005). IT competencies in academic libraries: the Malaysian experience. *Library Review*, 54 (4), 267-277.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review* 40(1), 93-116.
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB.
- Barnard, C. I. (1979). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Becker, G. V. (2004). Trajetórias de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. Tese de Doutorado. Faculdade de Engenharia. Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil.
- Bergenhengouwen, G. J.; Horn, H. F. K. & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29( 2), 55-62.

- Bitencourt, C. (2001). *A Gestão de Competências: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Tese de doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Bitencourt, C. (2002). A gestão de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência em três empresas australianas. *Revista de Administração Mackenzie*, 3 (1), 135-157.
- Bitencourt, C., Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In: C. Bitencourt, *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Blos, A., Bello, A., & Dutra, T. (2003). *Gestão por competência na SUN PS*. Projeto final não-publicado, Pós-graduação “Lato Sensu” em Gestão de Conhecimento e Inteligência Empresarial, Departamento de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Boni, N. R. N., Gussoni, M. G. S., Yonenaga, W. H., & Plens, M. (2004). A gestão humana por competência: o modelo utilizado pela Natura. *Proceedings of the XI SIMPEP, Brasil*.
- Bogg, T. & Roberts, B.W. (2004). Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality. *Psychological Bulletin*. 130,6: 887-919.
- Boog, G., & Boog, M. (Coord.). (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes* (vol. II). São Paulo: Gente.

- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52 (1), 5-17.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34 (5), 550-566.
- Botelho A., Jr., Lampkowiski, F., & Silva, G., Jr. (2003). A contribuição das universidades corporativas para o desenvolvimento de competências nas organizações. *Revista Eletrônica de Administração FACEF*, 02 (03).
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2002). Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* (Online). Disponível: [http://www.eiconsortium.org/research/coaching\\_competencies.pdf](http://www.eiconsortium.org/research/coaching_competencies.pdf)
- Branco, V. R. C. (n.d.) *Gestão por Competência: uma vantagem competitiva*. Universidade Paulista, Santo André.
- Brandão, H. P. (2006). Competência no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. *Proceedings of the 30° ENAPAD, Brasil*.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. RSP – Revista do Serviço Público, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *RAE*, 41 (1), 8-15.

- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In T. Jr. Wood (coord.), *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 55-70). São Paulo: Atlas.
- Brundo, A. S., Macke, J., & Ghedine, T. (2004). Estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 41 (10), 5.
- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 7 (3), 35-56.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2006). *Gestão por competência e gestão do conhecimento* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Carletto, B., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2004). A seleção de talentos na gestão por competências. Proceedings of the XI SIMPEP, Brasil, 58-63.
- Carmo, V. B., & Vanalle, R. M. (2005). O empreendedorismo em aglomerações de micro e pequenas empresas e a identificação das competências de setores produtivos relevantes como fatores de desenvolvimento regional. *RACRE – Revista de Administração CREUPI*, 05 (09).
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *Revista de Administração Eletrônica – RAE*, 2 (1).
- Chang, S., & Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (1), 57-74.
- Cravino, L. (1997). Conceptos y herramientas de manegement. *Administración de desempeño*, 24.

- Chiavenatto, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Civelli, F. F. (1997). New competences, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*, 29 (7), 226-229.
- Civelli, F. F. (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30 (2), 48-52.
- Cohen, M., & Sproull, L. (1996). *Organizacional Learning*. USA: Sage.
- Wood, T., Jr., & Picarelli V. F. (1997). *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.
- Corrêa, D. K. A. (2004). *A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Costa, C. D. R., & Carrion, R. M. (2003). Estratégias de desenvolvimento da competência de aprendizagem em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 33 (9), 3.
- Costa, F. R. (1997). *Escala de Personalidade de Comrey – CPS*. São Paulo: Vetor.
- Craide, A., & Antunes, E. D. D. A. (2004). Avaliação de Competência 360º: impactos na gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 40 (10), 4.
- Crawford, L. (1999). PM competence and organisations. In K. A. Artto, K. Kahkonen & K. Koshinen (Eds.), *NORDNET'99: Managing Business by Projects*. Helsinki: Project Management Association.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.

- Daólio, L. C. (2004). *Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos* (1ª ed.). São Paulo: Érica.
- De Geus, A. (1998). *The living company*. London: Nicholas Brealey.
- Deffune, D., & Depresbiteris, L. (2002). *Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional: Crônicas e Reflexões* (2ª ed.). São Paulo: SENAC.
- Deluiz, N. A. (1996). A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Proceedings of the CONED, Brasil*.
- Dicionário on-line Infopedia. [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt).
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7 (4), 206-220.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Dubar, C. (1998). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, 64, 87-103.
- Ducci, M. A. (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In Oficina Del Trabajo. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, 15-26, Genebra.
- Dulewicz, V. (1989). Assessment centres as the route to competence! *Personnel Management*, (nov), 56-59.
- Durand, T. (1998). Forms of Incompetence. *Proceedings of the Fourth International Conference on Competence-Based Management, Norwegian School of Management, Oslo*.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

- Dutra, J. S. (Org.). (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de Pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (1), 161-176.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2006). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Éboli, M. P. (2001). Um novo olhar sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos do século XXI. In J. S. Dutra (org.), *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (pp. 109-128). São Paulo: Gente.
- Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative. *Decision Sciences*, 36 (2), 221-257.
- Emiliani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decicion*, 41 (9), 893-910.
- Falk, M. L. R. (2001). A competência gerencial nos conflitos interpessoais. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 22 (7), 4.
- Faria, S., Oliveira, V. F., Forner, L., & D'Astuto, F. (2005). Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. *Ci.Inf.*, 34 (2), 26-33.

Fernandes, M. C. P., Orlean, D., Machado, R. P., & Neto, J. L. L. (2004). *Um estudo de caso: Gerenciando e Construindo Competências em Pesquisa e Desenvolvimento no Laboratório de Engenharia de Software*. Monografia apresentada no Seminário de Engenharia de Software em Sistemas Multi-Agentes (ESSMA), Programa de Pós-Graduação em Informática, Departamento de Informática, PUC-Rio, Rio de Janeiro, Brasil.

FIA/ FEA/ USP (2004, May-June). Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, 44, 53-59.

Fitzgerald, C., & Kirby, L. K. (1997). *Developing leaders: research and applications in psychological type and leadership development*. California: Davies-Black.

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (1997). *Aprendizado e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (1999). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001a). Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In M. T. L. Fleury, & M. M., Oliveira, Jr. (Org.), *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001b). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial*, 193-196.

Fleury, M. T. L., & Lacombe, B. (2003). A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. Iberoamerican Academy of Management (On-line). Disponível:



[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245\\_competencias%20-%20iberoamerican.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0245_competencias%20-%20iberoamerican.pdf)

- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M., Jr. (Org.). (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *Proceedings of the Encontro Anual da ANPAD, Brasília, Brasil, 29*.
- Freitas, L. C. de O. (2004). *Avaliação Psicológica em Concurso Público: Relações com o Desempenho em Treinamento de Bombeiros*. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71(4)*, 78-91.
- Gauld, D., & Miller, P. (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *Journal of European Industrial Training, 28 (1)*, 8-22.
- Giacobbo, E. M. (2005). *Ações implementadas a partir do mapeamento de competências no setor de produção: o caso da CIA. Iguazu de Café Solúvel*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
- Gilgeous, V. & Parveen, K. (2001). Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing, 12(3)*, 217-227.
- Godoi, C. K., & Silva A. B. da (2003). Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes da aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. *Proceedings of the I Encontro de Estudos em Estratégica, Curitiba, Brasil, 1*.

- Gonzales, G. R. A. (2006). Competências Profissionais do Administrador: Mito e Realidade nas Organizações. *Estação Científica* (On-line), 2. Disponível: [http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/2gustavo\\_compet.pdf](http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/2gustavo_compet.pdf)
- Gramigna, M. R. M. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Green, P. C. (1999). *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Grisci, C. L. I. (2000). *Trabalho, Tempo e Subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. Tese de doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, PUCRGS, Porto Alegre, Brasil.
- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organização. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L. Mourão & Cols., *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Guimarães, T. de A., & Medeiros, J. J. (2003). A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In S. M. V. Lima (org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp. 243-266). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. & Black, W. C. (2006). *Análise multivariada de dados* (5ª Edição). (A. S. Sant'Anna e A. C. Neto, Trad.) Porto Alegre: Bookman (Trabalho original publicado em 1998).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Harb, A. G. (2005). *As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil*. Dissertação de doutorado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Hartman, F., & Skulmoski, G. (1999). Quest for team competence. *Project Management*, 5 (1), 10-15.
- Harvey, D. (1993). *Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. São Paulo: Edições Loyola.
- Hipólito, J. A. M. (2002). Remuneração por competência: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE BUSINESS*, 3, 28-31.
- Hyland, P., Davison, G., & Sloan, T. (2003). Linking team competences to organisational capacity. *Team Performance Management: An International Journal*, 9 (5/6), 97-106.
- Iglesias, J. L. C., & Popadiuk, S. (2003). Desenvolvimento de competências para a Organização mediante alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*, 4 (1), 59-71.
- Isambert-Jamati, V. (1997). O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In F. Ropé & L. Tanguy (Orgs.), *Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa*. Campinas: Papirus.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial*, 29 (3), 199-216.
- Kataloski, S. J., & Rodrigues, R. S. (2005). *A gestão de competências e a estratégia das organizações* (On-line). Disponível:  
<http://www.fae.edu/intelligentia/artigos/lerArtigo.asp?lngIdArtigo=11853&lngIdArea=>

- Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. S. (2006). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L. Mourão & Cols., *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S. & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 10-20.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithami, C. P. (2002). Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), 36-49.
- Koch, A. J. (1997). Definition and evaluation of competence, capability and skill gaps in international business. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3 (2), 119-151.
- Kolb, D. A. (1997). A gestão do processo de aprendizagem. In K. Starkey, *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura/Zumble.
- Krogh, G. von, & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24 (3), 56-76.
- Lazzarotto, E. M. (2001). *Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Paris: Le editions d'Organisation.
- Leiria, A. M. L. (2002). *As competências do empresário da empresa de pequeno porte*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. S. (2003). Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. *Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial*, 212-141.

Leme, R. (2005). *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competência: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lievens, F., Sanchez, J. I., & Corte, W. (2004). Easing the infernal leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.

Lipparini, A., Cazzola, F., & Pistarelli, P. (2000). Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40 (2), 16-25.

Lopes, M. S. & Freitas, A. M. L. (1997). *Inventário de Atitudes no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Luz, T. R., Sant'anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2004). Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição?. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 44, 10-21.

McLangan, P. A. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training and Development*, vol. 51 (5), 40-48.

Maclean, D., Paton, R., & Vries, E. (1996). Personal competences and outdoor development for managers. *Carrer Development International*, 1 (1), 23-26.

- Maia, E., & Vilas Boas, A. A. (2005). As novas competências para o engenheiro de sistemas na tomada de decisão. *RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 04 (01).
- Maior, R. C. S. (n.d.). *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações* (On-line). Disponível: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1FA690CF8AC0CE3A83256F8D004F4B65/\\$File/NT000A3286.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1FA690CF8AC0CE3A83256F8D004F4B65/$File/NT000A3286.pdf)
- Magalhães, S. & Rocha, M. (1997). Desenvolvimento de competências: o futuro agora! *Revista de treinamento e desenvolvimento*, janeiro, p. 14.
- Manfredi, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*. 64(set.), 13-49.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management: An International Journal*, 7 (7/8), 117-122.
- Mansfield, B. (2004). Competence in transition. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2/3/4), 296-309.
- Maxwell, J. C. (2004). *Competências Pessoais que as empresas procuram*. V. L. Delgado, Trad.). São Paulo: Mundo Cristão (Trabalho original publicado em 1947).
- May, A. S. (1998). Business process outsourcing: a new test of management competence. *Carrer Development International*, 3 (4), 136-141.
- McCrae, R.R. (2006). O que é personalidade? In: Flores-Mendoza, C.; Colom, R. & cols. *Introdução à Psicologia das Diferenças Individuais*. Porto Alegre: Artes Médicas, 203-218.
- Mello, C. V. (2003). *Os tipos psicológicos e as competências nos novos modelos de gestão*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de

- Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Mintzber, H, Ahlstrand, B & Lampel, J. (2000). *Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mirabile, R. J.(1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-79.
- Miranda, S. V. (2004). Identificando competências informais. *Ci. Inf.*, 33 (2), 112-122.
- Moscovici, E. (1994). *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Moraes, A., Jr. (2003-2004). *Modelo de Competências (On-line)*. Disponível: <http://www.soniajordao.com.br/detalhe.asp?secaoid=52&textoid=267>
- Moraes, D. A. F. (2004). *Método de Gestão por Competência para Melhoria da Qualidade do Processo de Recrutamento e Seleção de Profissionais*. Dissertação de mestrado não-publicada, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.
- Morassutti, A. P. M., & Grisci, C. L. I. (2002). Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso da CAIXA. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 26 (8), 2.
- Moura, A. R. M., & Carvalho, M. C. N. (1999). *Libere sua competência: Transformando a angústia existencial em energia motivacional e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moura, M. C. C., & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista de Administração Eletrônica – RAE*, 5 (1).

- Murray, B., & Gerhart, B. (1998) An Empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 41, 68-78.
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization*, 10, 305-316.
- Nisembaum, H. (2000). *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.
- Neto, V. C. (2005). Competências Organizacionais para o desenvolvimento estratégico do negócio de exploração de petróleo no Campos Maduro: o caso PETRORECONCAVO S.A. Dissertação de Mestrado não-publicada, Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campos.
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In R. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Org.), *Aprendizagem Organizacional e Competências* (pp. 12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, L. M. B. (2000). Competências requeridas ao gestor de pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. *Proceedings of the XXIV Encontro da ANPAD, Brasil*.
- Orsi, A., Buttazi, M. A., Ochiai, J. M., Santos, L. D., & Silveira H. I., Jr. (2006). Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo. *Proceedings of the Seminários de Administração SEMEAD, Brasil*.
- Osborne, C. A. (2003, Julho). Professional competency: How committed are you to improvement?. *DVM Newsmagazine*, 34 (7), 8S.



- Panceri, R. (2001). *Terceiro Setor: A identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competence. *Training*, pp. 48-54.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM / IBAPP.
- Pasquali, L.; Azevedo, M. M. & Ghesti, I. (1999). *Inventário Fatorial de Personalidade*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pasquali, L. (Org.) (2001). *Técnicas do exame psicológico – TEP: Manual*. Vol I: Fundamentos das técnicas psicológicas. Brasília, DF: LabPAM / CFP / Casa do Psicólogo.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pasquali, L. (no prelo a). *Análise multivariada para pesquisadores*. LabPAM.
- Pasquali, L. (no prelo b). *Delineamento de pesquisa em ciência – Volume II: Fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. LabPAM.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Perrenoud, P. (2002). *As competências para ensinar no século XXI*. Porto Alegre: Artmed.
- Perdue, J., Woods, R., & Ninemeier, J. (2001). Competencies Required for Future Club Managers' Success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 60-65.
- Possas, P. H. (2004). A importância dos recursos humanos no processo de informatização e a lógica competência: o estudo de caso do Call Center RGE – Rio Grande Eletricidade. *Revista Eletrônica de Administração*, 37(10), 1-20.

- Prahalad, C. K. (1997). A competência essencial. *HSM Management*, 1, 7-11.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995) *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prette, Z. A. P. D. & Prette, A. D. (2001). *Inventário de Habilidades Sociais*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Rabaglio, M. O. (2001). *Seleção por competências* (2ª ed.). São Paulo: Educator.
- Rabechini Júnior, R. & Carvalho, M. M. (2002). Perfil das competências em equipes de projetos. *Revista Eletrônica de Administração – RAE* 2(1), 1-17.
- Rees, B. & Garnsey, E. (2003), *Analysing Competence: Gender and Identity at Work*. Blackwell Publishing, 10 (5), 551-578.
- Resende, E. (1997). *Remuneração e carreiras baseadas em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Resende, E. (2003). *Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Reyes, J. A. A., Brega, M. F., Molina, M. L. A., Lino, N. R., & Júnior, W. A. (2005). Recursos Humanos: Um Modelo de Gestão por Competência. *Proceedings of the Congresso Anual da Tecnologia da Informação – CAT2005, Brasil*, pp - n.d.
- Ribeiro, L. M. M. (2000). *Remuneração por competências: Percepção dos gestores da área comercial de uma empresa financeira estatal*. Dissertação de mestrado não-publicada, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Ribeiro, L. M. M., Guimarães, T. A., & Souza, E. C. L. (2002). Remuneração por competência: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. *Revista Mackenzie*, 4 (2),135-154.

- Risher, H. (1997). The search for a new model for salary management: is there support for private sector practices?. *Public Personnel Management*, 26 (4), 431-439.
- Ritter, T, Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3) 119-138.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (11ª Edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, E. P., & Salles, J. A. A. (2005). Competência e Gestão de Pessoas. *RACRE – Revista de Administração CREUPI*, 05 (09), 35-43.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade?. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 46, 23-34.
- Rodriguez, A. S., Martínez, C. C. M., & Fornaris, C. E. M. (2004). Necesidad del Estudio de las Competencias Laborales. Una Mirada a sus Origenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 53-65.
- Ropé, F. & Tanguy, L. (1997). *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Rossato, M. A. (2002). *Uma proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento*. Tese de doutorado não-publicada, UFRJ/ COPPE, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rossato, M. A. (2003). Competência Humana: o grande diferencial das organizações. In *IV Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica- SINCONEE* (On-line). Disponível: <http://www.sinconee.com>
- Rossato, M. A., & Cavalcante M. (2002). Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores. *Proceedings of the Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento, Curitiba, Brasil, cd-rom 1*.
- Ruano, A. M. (2003). *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação de gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Ruas, R. L. (1999). A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Proceedings of the Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, Brasil*.
- Ruas, R. L. (2000). *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Ruas, R. L., Ghedine, T., Dutra, J. S., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A à Z - uma revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *Proceedings of the XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasil*.
- Santos, A. C. (2001). O uso do método *Delphi* na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração, 36(2)*, 25-32.
- Santos, C. R. dos, Carrion, R. M. & Costa, C. D. R. da (2004). Terceiro setor e o desenvolvimento de competências: o caso da telefônica celular. *Revista Eletrônica de Administração, 38 (10)*, 1-17.
- Sant'ana, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2002). Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. *Caderno de Idéias – CI 208*, Fundação Dom Cabral.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2003). Super-homens, Superempresas?. *Cadernos de Idéias*, pp. 1-18.
- Sant'ana, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências Individuais, modernidade e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração Eletrônica – RAE, 4 (1)*, art. 1.

- Senge, P. (1999). *The Dance of Change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency-Doubleday.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Serón, A. G. (1999). El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo. *Revista Complutense de Educación*, 10 (1), 335-360.
- Smith, E. A. (2005). Communities of Competence: new resources in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 17 (1/2), 7-23.
- Souza, M. H. de (2002). *Avaliação de Competências: Estudo na maturidade profissional dos eletricitistas da divisão de manutenção de geradores da Itaipu Binacional*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Souza, V. L. (2001). *A carreira gerencial com base nas competências individuais*. Dissertação de mestrado não-publicada, Escola de Administração, Universidade Federal de Porto Alegre, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In C. Mabey & P. Iles (Ed.), *Managing learning* (pp. 57-69 ). London: Rotledge.
- Sparrow, P. R., & Borganno, M. (2001). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assesement. In H. P. Brandão & T. A. Guimarães, *Gestão por Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas e instrumentos de um mesmo construto*. *RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV*, 41 (1), 9.
- Streit, C. S. (2001). *Desenvolvimento de Competências Gerenciais associadas à inovação da Gestão: a Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Dissertação de Mestrado

não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Tabatchinick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4ª Edição). Boston: Allyn and Bacon.

Thompson, J. E., Stuart, R. & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 48-66.

Torreão, N. (n.d.). *Perfil do executivo demandado pelo atual mercado de trabalho na região metropolitana de Recife/Pernambuco* (On-line). Disponível: [http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/vii\\_enangrad/pesquisa%20perfil%20do%20executivo.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/vii_enangrad/pesquisa%20perfil%20do%20executivo.pdf)

Tróccoli, B. T. & Vasconcelos, T. de S. (2001). *Inventário dos Cinco Fatores de Personalidade*. Brasília: LabPAM.

Ubeda, C. L. (2003). *A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado não-publicada, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil.

Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura.

Unland, M., & Kleiner, B. H. (1996). New developments in organizing around core competences. *Work Study*, 45 (2), 5-9.

Vasconcelos, T. de S. (2005). *O Inventário Fatorial dos Cinco Fatores de Personalidade no Ambiente de Trabalho*. Tese de Doutorado não-publicada, Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

- Vasconcelos, T. S. de (2005). O Inventário Fatorial dos Cinco Fatores de Personalidade no Ambiente de Trabalho. Tese de doutorado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Vieira, A., & Garcia, F. C. (2004). Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *Revista de Administração Eletrônica – RAE*, 3 (1), art. 6.
- Vieira, F. P. (2002). Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes na empresa de assistência técnica e expansão rural do estado de Rondônia, EMATER, RO. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.
- Walsh, S., & Linton, J. D. (2002). The measurement of technical competencies. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 63-86.
- Weinert, F. E. (1999). *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*. Munich: OECD, Centre for Educational Research and Innovation, Directorate for Education, Employment, Labour and Social Affairs (DEELSA).
- Woodruffe, (1997). Competent by any other name. *Personnel Management*. p.30-33.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Org.). (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (1996). *A Gestão pela Competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia.
- Zarifian, P. (2001a). Competência: Definição, Implicações e Dificuldades. In P. Zarifian, *Objetivo competência: por uma nova lógica* (pp. 68-76). São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001b). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

# **ANEXOS**





## ANEXO 2

### Média e desvio padrão os itens do estudo piloto

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
icpt76	289	1	6	1,52	1,074
icpt158	286	1	6	1,90	1,119
icpt107	292	1	6	2,04	1,113
icpt14	294	1	6	2,11	1,132
icpt132	293	1	6	2,13	1,190
icpt45	292	1	6	2,13	1,298
icpt64	293	1	6	2,14	1,117
icpt102	292	1	6	2,14	1,234
icpt21	296	1	6	2,19	1,111
icpt56	294	1	6	2,20	1,190
icpt17	295	1	6	2,21	1,204
icpt78	291	1	6	2,25	1,164
icpt47	293	1	6	2,26	1,151
icpt41	295	1	6	2,27	1,158
icpt121	288	1	6	2,28	1,072
icpt42	294	1	6	2,29	1,177
icpt87	292	1	6	2,33	1,125
icpt86	290	1	6	2,34	1,288
icpt95	290	1	6	2,35	1,116
icpt131	291	1	6	2,35	1,301
icpt55	295	1	6	2,36	1,139
icpt15	291	1	6	2,38	1,447
icpt155	290	1	6	2,39	1,145
icpt52	294	1	6	2,40	1,063
icpt109	292	1	6	2,40	1,190
icpt156	290	1	6	2,41	1,237
icpt84	292	1	6	2,43	1,218
icpt60	295	1	6	2,43	1,243
icpt34	296	1	6	2,46	1,251
icpt66	292	1	6	2,49	1,206
icpt24	296	1	6	2,49	1,265
icpt10	296	1	6	2,50	1,257
icpt153	286	1	6	2,51	1,230
icpt09	296	1	6	2,52	1,193
icpt145	291	1	6	2,53	1,221
icpt136	290	1	6	2,55	1,152
icpt105	292	1	6	2,61	1,212
icpt53	292	1	6	2,61	1,215

icpt69	293	1	6	2,63	1,203
icpt98	291	1	6	2,65	1,277
icpt44	295	1	6	2,78	1,190
icpt74	291	1	6	2,79	1,292
icpt38	293	1	6	2,82	1,223
icpt36	293	1	6	2,87	1,301
icpt151	289	1	6	2,90	1,216
icpt04	297	1	6	2,91	1,170
icpt11	296	1	6	2,97	1,254
icpt28	295	1	6	2,98	1,325
icpt37	296	1	6	3,02	1,286
icpt160	290	1	6	3,02	1,423
icpt27	292	1	6	3,03	1,312
icpt91	290	1	6	3,16	1,346
icpt130	291	1	6	3,20	1,388
icpt123	292	1	6	3,20	1,438
icpt65	293	1	6	3,35	1,292
icpt157	288	1	6	3,42	1,266
icpt82	291	1	6	3,47	1,393
icpt33	294	1	6	3,59	1,339
icpt115	290	1	6	3,80	1,195
icpt29	295	1	6	3,81	1,289
icpt103	291	1	6	3,87	1,077
icpt150	290	1	6	3,89	1,253
icpt111	293	1	6	3,90	1,197
icpt149	289	1	6	3,93	1,086
icpt147	292	1	6	4,03	1,295
icpt140	293	1	6	4,06	1,263
icpt141	291	1	6	4,10	1,223
icpt22	296	1	6	4,14	,995
icpt39	293	1	6	4,15	1,086
icpt35	293	1	6	4,18	1,161
icpt54	290	1	6	4,21	1,074
icpt93	292	1	6	4,21	1,148
icpt116	293	1	6	4,29	1,278
icpt43	296	1	6	4,29	1,298
icpt99	293	1	6	4,33	1,109
icpt02	296	1	6	4,33	1,207
icpt63	294	1	6	4,34	1,058
icpt01	298	1	6	4,35	,963
icpt125	291	1	6	4,35	1,080
icpt46	292	1	6	4,35	1,274
icpt146	292	1	6	4,38	1,185
icpt85	291	1	6	4,41	1,148
icpt90	292	1	6	4,42	1,124
icpt58	294	1	6	4,42	1,135
icp59	294	1	6	4,42	1,219

icpt142	289	1	6	4,44	1,120
icpt89	293	1	6	4,47	,953
icpt72	293	1	6	4,47	,960
icpt92	291	1	6	4,48	,994
icpt73	290	1	6	4,48	1,053
icpt122	290	1	6	4,49	1,060
icpt119	290	2	6	4,50	1,063
icpt71	291	2	6	4,52	,922
icpt110	292	1	6	4,52	1,135
icpt134	291	1	6	4,54	,990
icpt120	292	1	6	4,55	,957
icpt112	291	1	6	4,55	,972
icpt07	295	1	6	4,58	,965
icpt106	293	1	6	4,58	1,023
icpt62	292	1	6	4,59	1,010
icpt06	297	1	6	4,61	,860
icpt138	291	1	6	4,61	1,208
icpt144	293	1	6	4,62	1,039
icpt97	290	1	6	4,63	,994
icpt139	291	1	6	4,63	1,092
icpt03	296	1	6	4,65	,981
icpt108	293	1	6	4,65	1,041
icpt23	296	1	6	4,65	1,101
icpt114	291	1	6	4,67	,969
icpt126	292	1	6	4,68	1,032
icpt50	294	1	6	4,68	1,081
icpt81	292	2	6	4,69	1,006
icpt51	293	1	6	4,69	1,022
icpt68	292	1	6	4,70	1,086
icpt154	290	1	6	4,70	1,195
icpt77	292	1	6	4,72	1,044
icpt137	292	1	6	4,72	1,188
icpt88	292	1	6	4,73	1,019
icpt19	295	2	6	4,74	,885
icpt80	290	1	6	4,74	,987
icpt83	291	1	6	4,74	1,106
icpt67	293	1	6	4,75	,927
icpt26	293	1	6	4,76	,913
icpt118	293	2	6	4,76	,971
icpt117	290	2	6	4,76	,984
icpt143	289	1	6	4,76	1,024
icpt61	295	1	6	4,76	1,046
icpt124	286	1	6	4,77	,908
icpt57	295	1	6	4,77	1,007
icpt101	292	1	6	4,77	1,046
icpt25	293	1	6	4,78	1,031
icpt148	289	1	6	4,80	,962

icpt113	292	2	6	4,80	1,000
icpt40	294	1	6	4,81	,966
icpt104	291	1	6	4,81	,978
icpt75	292	1	6	4,81	,987
icpt79	289	2	6	4,81	,990
icpt48	293	1	6	4,81	1,026
icpt16	290	1	6	4,83	1,312
icpt100	292	1	6	4,84	1,052
icpt08	298	1	6	4,87	,915
icpt128	292	1	6	4,87	,995
icpt159	288	1	6	4,89	1,078
icpt96	291	2	6	4,90	,951
icpt13	297	1	6	4,91	1,085
icpt18	292	1	6	4,92	,890
icpt133	292	1	6	4,92	,964
icpt31	294	2	6	4,94	,979
icpt94	292	1	6	4,95	,960
icpt28_1	294	1,00	6,00	4,9524	,91131
icpt70	292	1	6	4,97	1,042
icpt129	293	1	6	4,98	,905
icpt20	296	1	6	4,98	,926
icpt135	292	1	6	4,99	1,005
icpt127	293	1	6	4,99	1,045
icpt49	289	1	6	5,00	,948
icpt12	295	1	6	5,00	1,037
icpt05	298	1	6	5,02	,978
icpt152	289	1	6	5,03	1,020
icpt32	295	2	6	5,09	,943
icpt30	295	1	6	5,25	,988
Valid N (listwise)	160				

**ANEXO 3 – INSTRUMENTO: INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS PESSOAIS  
PARA O TRABALHO**

Esse instrumento não será disponibilizado por tratar de teste psicológico, cujo sigilo deve ser mantido por norma do Conselho Federal de Psicologia, Resolução nº 25, de 2001, que define o teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo e regulamenta sua elaboração, comercialização e uso.

#### **ANEXO 4 – INSTRUMENTO: P-FACES**

Esse instrumento não será disponibilizado por tratar de teste psicológico, cujo sigilo deve ser mantido por norma do Conselho Federal de Psicologia, Resolução nº 25, de 2001, que define o teste psicológico como método de avaliação privativo do psicólogo e regulamenta sua elaboração, comercialização e uso