

Percepções de alunos de pós-graduação *strict sensu* em administração sobre competências gerenciais

Perceptions from students of post-graduate in administration about managerial competences

André Luís Janzkovski Cardoso^a

RESUMO: Este estudo procura identificar a influencia de variáveis demográficas na percepção sobre competências gerenciais. Trata-se de um trabalho quantitativo, em que os dados foram coletados utilizando-se de questionário eletrônico moldado a partir da revisão do referencial teórico. O estudo foi direcionado a alunos e ex-alunos de pós-graduação *strict sensu* em administração em uma universidade paranaense. Como principais resultados pode-se salientar: (1) a existência de diferenças de percepções estatisticamente significativas para a maioria das competências considerando a variável gênero; (2) que a variável idade não apresentou indícios de correlação; e (3) que a experiência profissional demonstrou haver uma correlação negativa apenas com a competência denominada Gestão Inovadora. A contribuição deste artigo está na indicação de que, dentre as variáveis demográficas pesquisadas, a variável gênero é a que mais se correlaciona com a percepção sobre o constructo competências gerencial, evidenciando a importância de debates sobre questões de gênero nas organizações. A partir deste achado, pode-se iniciar uma reflexão acerca das ferramentas e modelos de competência que têm sido adotados nas organizações, e se tais instrumentos consideram ou não a existência de diferenças de percepções entre homens e mulheres. Estariam tais modelos enviesados em sua construção por não considerarem haver diferenças de percepções entre os gêneros? A realização de estudos futuros nesse campo pode permitir a compreensão e a articulação dos diferentes significados dentro do processo de *sense-making* entre homens e mulheres.

Palavras-chave: Percepção de Competência. Competências Gerenciais. Gênero.

ABSTRACT: This study seeks to identify the influence of demographic variables on the perception of managerial competence. This is a quantitative study, in which data were collected using the electronic questionnaire based on literature review. Answers came from students and ex-students of postgraduate courses in administration in a university located in state of Paraná-Brazil. The main results can be noted: (1) the existence of statistically significant differences in perceptions in the majority of managerial competence considering gender as variable; (2) age as variable showed no evidence of correlation; and (3) professional experience as variable demonstrated a negative correlation only with the competence named Innovative Management. The main contribution of this article arises in, among the surveyed demographic variables, gender is the variable that correlates with the perception of the construct managerial competence, demonstrating the importance of debates on gender issues in organizations. From this finding, we can start thinking about the tools and competency models that have been adopted in organizations, and consider whether or not in such instruments the existence of differences in perceptions between men and women. Such models would be biased in its construction not considering the differences in perceptions between genders? Future studies in this field could allow understanding and articulation of different meanings within the process of sense-making between men and women.

Keywords: Competence Perception. Management Competencies. Gender.

JEL classification: M19 - Business Administration; Others.

^a Professor Assistente do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso – Campus Universitário de Rondonópolis. Líder do Grupo de Pesquisa – GEP@D. Coordenador da Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas. Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-Graduado em Administração pela Unicamp – Fundação Getúlio Vargas (FGVSP). MBA Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGVSP). Certificado Project Manager Profissional pelo PMI – Project Management Institute – USA. Graduado em Engenharia Industrial Elétrica-Eletrônica-Telecomunicações pelo CEFET-PR. Avaliador dos Eventos EnANPAD. <cardoso9778@gmail.com>

Introdução

No contexto contemporâneo a única certeza é de mudança contínua e cada vez mais acelerada. Diante do processo de globalização observam-se alterações nos campos político, econômico, social e organizacional. No panorama político-econômico há um enfraquecimento de economias seculares e o surgimento de novas potências econômicas, porém com maiores propensões a turbulências devido à estrutura de interdependência entre os mercados nas diversas economias mundiais. Há uma forte influência dos Estados na regulamentação de práticas protecionistas, assim como há a necessidade de se atuar em alianças estratégicas como a União Europeia, a ALCA e o MERCOSUL. No campo social há mudanças consideráveis quanto à preocupação, ao menos latente, com os desequilíbrios sociais com a tendência a se discutir uma nova relação entre classes sociais. No âmbito das organizações, além de não haver mais fronteiras e limites comerciais, enfrenta-se uma concorrência agressiva e um crescimento na consolidação de empresas por meio de fusões e aquisições. A rapidez no surgimento e na obsolescência de novas tecnologias, o dinamismo nas comunicações e as trocas de dados dentro e entre empresas potencializam os desafios de controle e garantia de confidencialidade das informações estratégicas.

O uso da força de trabalho nas organizações também está vivenciando um processo contínuo de transformação. O foco no capital humano como um ativo precioso, a valorização do conhecimento, o uso de times virtuais e equipes multiculturais, além das exigências legais são algumas das mudanças pelas quais sociedade e organizações estão passando. Da mesma forma, há uma alteração no perfil demográfico dos clientes, seja pela redistribuição de classes sociais, pelo aumento da diversidade ou ainda pela postura mais exigente, consciente e responsável de seu papel na sociedade. Para enfrentar os desafios em uma sociedade do conhecimento, cuja riqueza está no capital humano e em seu intelecto, muitas organizações estão estruturando processos de gestão por competências como uma das iniciativas para responder coerentemente às mudanças e se diferenciarem dos concorrentes.

Definir competência por si só já se apresenta como um grande desafio para pesquisadores e

para organizações que buscam se estruturar e praticar a gestão por competência como uma forma de obter vantagens competitivas. Dentre o conjunto de competências de uma organização, especial atenção é dada às competências gerenciais por serem os gestores considerados elementos fundamentais na concretização das estratégias de suas organizações. Alguns autores questionam os modelos em prática indicando inconsistências e falta de entendimento comum, mas isto não diminui a intensificação da utilização de diversos modelos pelas empresas e consultorias.

Autores como Robotham e Jubb (1996) indicam a existência de mitos sobre o tema competências. Os autores criticam as indefinições sobre o que é competência, se a eficiência gerencial pode ser definida e medida. Questionam quão generalizável pode ser o modelo de competência gerencial, como relacionar os planos de treinamento com o desenvolvimento de competências e a consequente obtenção de melhores resultados.

O modelo de Kolb (1997) indica que um processo de aprendizado e a consequente colocação em prática destes aprendizados é um ciclo crescente de busca de eficácia, que neste caso pode ser interpretado como aumento da competência. A aprendizagem constitui-se num processo em que o conhecimento é criado por meio da experiência. Os gestores desenvolvem estilos de aprendizagem diferenciados em função de suas características pessoais, suas experiências profissionais, sua personalidade, seu modo de viver e, também em função do ambiente em que se inserem. Cada indivíduo desenvolve sua própria forma de aprender, seu estilo próprio de aprendizagem, que combina com sua visão de mundo, seu modelo mental e com seu modo de ser, pensar e agir. A importância está no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes para que os gestores possam resolver problemas, aprender mais com base em novas experiências, observando o comportamento de outros, além de aprender, transmitir e compartilhar o conhecimento com outros membros da organização.

No vasto universo de conceitos, teorias e práticas presentes na bibliografia sobre o tema competência e no âmbito das competências individuais, este trabalho tem o objetivo de verificar se variáveis demográficas como gênero, idade e experiência profissional de

alunos e ex-alunos de mestrado e doutorado em administração de uma universidade brasileira influenciam a percepção sobre o constructo competências gerenciais. Para isso foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- *H1: Há diferenças de percepção quanto às competências gerenciais entre homens e mulheres;*
- *H2: Há relação entre a idade e percepção quanto às competências gerenciais;*
- *H3: Há uma relação positiva entre experiência profissional e percepção quanto às competências gerenciais; e*
- *H4: Há uma relação positiva entre experiência gerencial e percepção quanto às competências gerenciais.*

Tendo como suporte teórico as linhas de pensamentos de pesquisadores americanos, europeus e brasileiros, optou-se por utilizar uma modelagem quantitativa baseada em um estudo desenvolvido por Cardoso (2009) e na aplicação de um questionário de atributos de competências e a consequente análise dos dados por meio de modelagem estatística.

1 Fundamentação teórico-empírica

A história do uso do termo competência remete aos idos da idade média, em que o seu uso era empregado no linguajar jurídico significando a faculdade atribuída a quem julgava questões. Assim, o termo competência tem sido utilizado como referencial social àquela pessoa capaz de se manifestar sobre determinado assunto. No âmbito da administração, desde a concepção Taylorista, o termo é associado a quem é considerado capaz de desempenhar um papel ou atividade operacionalmente definida.

1.1 Breve histórico sobre competência

Somente, a partir da década de 1970 e que autores foram desenvolvendo e conceituando o tema e diversos estudos começam a ser desenvolvidos por duas correntes de pensadores, a corrente formada por americanos e anglo-saxões e a francesa. Os estudiosos norte-americanos (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973), identificaram competência como a interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa que a qualifica para a realização de um determinado trabalho. Já

os estudiosos Anglo-saxões (CHEETHAM; CHIVERS, 1996, 1998) contribuíram tendo como referencial o modelo de competências desenvolvido pelo governo Britânico. A 2ª corrente, formada principalmente por autores franceses (Le BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999), procurou entender competência como as realizações e a entrega de valor dentro de um contexto profissional determinado.

A entrevista de comportamento eventual desenvolvida por McClelland (1973) consistia de perguntas abertas relacionadas a determinadas situações. Os entrevistados deveriam contar os detalhes de um evento, suas ações, quais os resultados, e como se sentiram, pois a partir disso buscava-se prever dentre os diversos candidatos quais teriam mais chances de desempenhar certo papel. Para McClelland (1973), a competência está associada à sensibilidade do indivíduo ao contexto. Na década seguinte, Boyatzis (1982) apresenta um modelo que integrava demandas do trabalho, ambiente organizacional em que se realiza o trabalho e competências do indivíduo, pois segundo o autor, a competência representa a capacidade do indivíduo aplicada no contexto do trabalho tendo como produto uma ação efetiva.

Os autores europeus ampliaram os conceitos propostos pela escola americana acrescentando outras variáveis à definição do conceito de competência. Para Le Boterf (1999, p. 48), “o profissional competente não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”. O autor indica que o bom profissional é aquele que domina e executa bem certa técnica mesmo em contextos que envolvam questões de competitividade ou estresse. Neste sentido, são duas as contribuições de Le Boterf (1999), indicando que a competência só se realiza na ação e que esta ação, na prática, é influenciada por uma determinada situação.

Segundo Zarifian (1999) o retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce traz nas próprias ações profissionais elementos de variabilidade e evolutibilidade. Para o autor tanto a variabilidade das diferentes situações, mas principalmente o entendimento do indivíduo na rede de trabalho em que está inserido são elementos chave do conceito de competência. Zarifian (1999) diz que o indivíduo é o agente que determina por meio do seu entendimento e compreensão qual é o sentido e a dimensão

do seu próprio trabalho. Os autores (ZARIFIAN, 1999; LE BOTERF, 1999) salientam a importância do contexto ou da situação vivenciada na análise de competência. Para eles, perspectiva do indivíduo é um diferencial, pois a interpretação individual da realidade depende do ambiente de trabalho, da posição do agente executor frente a esta atividade, da qualidade das informações e das capacidades mentais, cognitivas e afetivas. O profissional competente é aquele que seleciona os elementos necessários em seu repertório de recursos, considerando as heterogeneidades e as multiplicidades, e de forma consciente os faz trabalhar para a realização de uma atividade profissional alinhada com os objetivos organizacionais.

Autores brasileiros partem das contribuições das duas correntes de pesquisadores aqui indicadas e buscam aprimorar o conceito de competência e sua operacionalização. Para Carbone (2006) a competência se materializa pelo desempenho individual em determinado contexto. É competente aquele que mobiliza e aplica conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resultando em comportamentos e realizações para o desempenho de determinada atividade que agrega valor a pessoas e organizações. Segundo Dutra (2001), alguém é competente quando entrega e agrega valor aos diversos atores, compreendendo a si próprio, a organização em que atua e a sociedade em que vive. Há a necessidade de que o valor gerado como resultado de determinada atividade seja reconhecimento pelo indivíduo como autorrealização, mas também por terceiros, membros da organização e da sociedade. Para Ruas (2005) a inter-relação entre ação, capacidades humanas, recursos e contexto é que resulta em competência. Para o autor, o conceito de competência implica uma ação consequente que mobiliza, integra e prioriza recursos, considerando a situação ou contexto, e estabelece a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade como elementos essenciais. A competência resulta da combinação eficiente dos recursos na concretização do trabalho e na geração de valor, condicionada à situação ou evento.

O destaque dado ao contexto é reforçado quando se trata de competências gerenciais. Le Boterf (2003) indica que o bom gestor é aquele que molda sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra, não

é aquele que se comporta da mesma forma em toda circunstância. O autor indica que a "a plasticidade está no coração da competência [...] não é uma constante" (LE BOTERF, 2003, p. 52).

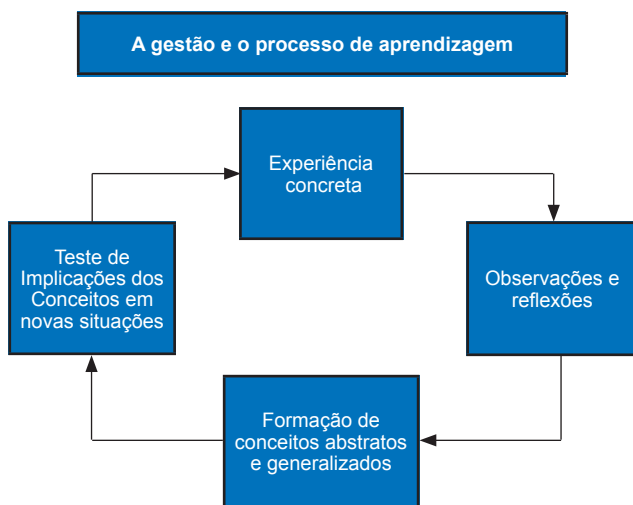
Para realizar estudos sobre competência, a partir dos conceitos aqui evidenciados, deve-se transformar um conceito abstrato em algo concreto que possibilite uma forma de mensuração. Para McLagan (1997) uma maneira de se definir competência seria por meio de uma coleção de atributos observáveis na prática que propiciasse mensuração. Para Zarifian (1999) é possível construir referências de competências considerando as diversas situações, mesmo salientando a dificuldade de se definir completamente todas as dimensões dessas situações. Por isso, Carbone (2006, p. 56) propõe o emprego de atributos de competências observáveis no ambiente de trabalho e que sejam passíveis de mensuração, e que o desempenho seja a manifestação da competência. Contudo, Ruas (2005) faz um alerta indicando que, apesar da dimensão competência individual, e gerencial por estar nela incluída, ser a mais conhecida e difundida, observações empíricas têm mostrado que a noção de competência individual carrega consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos nos ambientes empresariais.

O Modelo de gestão e aprendizagem descrito por Kolb (1997), conforme Figura 1, indica etapas de um processo cíclico. A experiência concreta frente a uma nova atividade é o início do processo de aprendizagem. As experiências anteriores são consideradas na tomada de decisão sobre o que fazer frente àquela situação, porém os resultados alcançados é que possibilitarão as observações e reflexões sobre o que deu certo e o que não deu, quais os motivos e quais os aprendizados foram alcançados. A formação de conceitos abstratos e generalizados a partir das reflexões possibilitam a construção de referências e conceitos envolvendo situação-ação-resultados-explicações que serão testadas em novas situações, reiniciando o ciclo de aprendizagem.

Para Kolb (1997) é possível compreender a maneira como um indivíduo faz uso da experiência, dos conceitos, das regras e dos princípios para decidir como agir frente a novas situações e como este indivíduo altera suas práticas em busca de melhores resultados,

tornado-se mais competente. Nas organizações, os gestores enfrentam desafios em diferentes situações e se utilizam de experiências passadas e de resultados produzidos para a proposição de solução de problemas e na tomada de decisões. Reforça o autor que, o processo cíclico de aprendizagem depende prioritariamente da riqueza e variedade das experiências vivenciadas, da capacidade de reflexão e concepção de conceitos do que propriamente do tempo de atuação, quantitativamente falando, em uma determinada área.

Figura 1. A gestão e o processo de aprendizagem



Fonte: Kolb (1997), adaptado pelo autor.

Winterton e Winterton (1999) corroboram indicando que o desenvolvimento de competências está associada a critérios qualitativos da interação entre aprendizados cognitivo e emocional, dos estágios de carreira e das diferentes formas de aprendizados ocupacionais. Considerando que as dimensões tempo e espaço são fundamentais no desenvolvimento de competências coletivas, entende-se o tempo como o elemento que determina a experiência teórica e prática, mas o espaço, constituído pelo ambiente e contexto, é a mais importante dimensão da competência interpessoal, pois é onde acontece a interação.

1.2 Força de trabalho nas organizações: competência e gênero

Segundo Drucker (2001), de uma maneira geral, as organizações estão passando por processos que alteram a estrutura hierárquica

e gerencial, os principais processos decisórios e as formas de execução de seu trabalho. Esta transformação, apoiada principalmente pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, não é opcional, tendo em vista a alteração demográfica, a mudança do centro de gravidade do emprego funcional, manual e administrativo para o trabalhador do conhecimento e a busca por inovações. A força de trabalho nas organizações também está passando por um processo dinâmico de transformação. Aspectos como o aumento da diversidade do fator humano, a evolução do conhecimento, as relações sociais que estão sendo influenciadas pelo uso de times virtuais, no desenvolvimento de equipes multiculturais e pelas diversas redes sociais pessoais e profissionais são influências diretas para esta transformação. Da mesma maneira há uma mudança no perfil demográfico dos próprios clientes, que estão mais críticos e exigentes acerca de suas individualidades e cada vez mais conscientes de seu papel dentro da sociedade.

Estas mudanças auxiliaram na evidência e na representação de grupos sociais historicamente considerados minoritários em termos de poder, prestígio ou status, e as relações sociais e de emprego, por sua vez, acabam sendo influenciadas por exigências legais alcançadas por estes grupos e pelas transformações vivenciadas e influenciadas no ambiente de trabalho. À medida que a economia se torna mais complexa e os negócios requerem mais inovação e criatividade, a diversificação da força de trabalho é vista como um recurso para a melhoria do desempenho organizacional, na redução do *turnover*, na diminuição de custos com problemas judiciais e no aumento da motivação e da produtividade dos empregados (THOMAS et al., 2006). Empregando uma força de trabalho mais diversa, além de conhecer os clientes e poder propor produtos mais customizados, há um apelo em imagem quando é retratado dentro da organização um perfil similar ao de seus públicos alvos. Todo este processo parece indicar um ciclo, em que mudanças iniciais levam a outras mudanças, porém as transformações podem resultar em virtuosidades ou vicissitudes. Nesse sentido é discutida a questão do gênero.

Por exemplo, de acordo com Stockdale e Crosby (2006), estudos revelam não haver diferenças entre homem e mulher em termos

de atitudes psicológicas no trabalho e poucas diferenças em termos de resposta às solicitações do trabalho. Todavia, Kelley e Streeler (apud STOCKDALE e CROSBY, 2006) indicam que o contexto do trabalho é quem realmente dirige as reações dos empregados independentemente do gênero. Os autores indicam que muitas mulheres sofrem mais problemas por falta de oportunidades, preconceitos e assédios moral e sexual do que homens. Estes são os principais problemas que resultam em *turnover* e não os fatores ligados às obrigações familiares. Mulheres têm maiores indícios de *turnover* do que homens devido à falta de oportunidade na carreira e à insatisfação com o trabalho, e isso leva a uma menor lealdade com a organização. Mulheres deixam o trabalho não porque têm diferenças de valores ou motivações comparadas aos homens, mas por falta de oportunidades e condições de igualdade.

Para Marshall (1995) pesquisas sobre gerenciamento relacionadas a gênero têm se tornado saturadas com a influência do poder das idealizações ditas 'masculinizadas'. O poder do masculino como norma significa que as mulheres no início de carreira procuram provar sua competência para ganhar igualdade junto aos homens. Mulheres podem ter estilos de liderança, motivações para o trabalho e aspirações de carreira semelhante aos homens, mesmo assim nem sempre são consideradas como gerentes legítimas. A tendência mais recente na teorização sugere que muitas mulheres possuem estilos de gestão mais interativa do que os colegas do gênero masculino e esta tendência é moldada pelo debate semelhança-diferença. O caminho da argumentação é provar que mulheres, por vezes, são diferentes dos homens e defender a igualdade e legitimidade destas diferenças. Porém, há um perigo, de que as mulheres sejam identificadas com papéis colaborativos, mas pouco valorizadas nos níveis das organizações isso asseguraria uma harmonização dos talentos da força de trabalho diversificada, mas que posições estratégicas fiquem restritas aos homens.

Além disso, parece haver uma desconexão entre o discurso e a prática que desfavorecem as mulheres. Os diversos mecanismos discursivos que buscam a igualdade de oportunidades esbarram em práticas perniciosas, tais como a efeito teto de vidro que mesmo apresentando maior qualificação, há diferença de remuneração

(pró-homem) entre homens e mulheres em ocupações, responsabilidades e avaliação de desempenhos similares, ou ainda, limitações veladas ao processo de promoção de mulheres a cargos de direção nas organizações. Estes indícios sinalizam que a questão da meritocracia precisa ser aprimorada e tornar-se objeto de transparência e motivação nas organizações.

Conforme Marshall (1995) muito dos entendimentos no âmbito organizacionais considerados incontestáveis são oriundos da dominância histórica dos homens e que por isso pesquisadores enfrentam desafios sobre como lidar com as diferenças entre homens e mulheres de forma ampla ou, especificamente, como parte de um grupo social. Exemplos como, homens são mais propensos a se preocupar com questões de hierarquia e status e mulheres com questões de igualdade de participação e relacionamento, são citados por Marshall (1995) como algumas das diferenças identificadas. Contudo, a propagação do masculino como norma faz com que alguns territórios se tornem perigosos para serem explorados, criando desafios para os pesquisadores de fenômenos relacionados ao gênero. Por isso, as pesquisas sobre gênero, necessitam de teorias complexas, mas ao mesmo tempo sutis sobre mudança organizacional e social de forma a apreciar a resiliência, a dinâmica sistêmica, e os diversos processos de poder e suas relações. Contudo para Marshall (1995) há alguns sinais que a nova teorização pode salientar um modelo 'andrógina' gerencial, favorecendo a mistura de talentos anteriormente definidos como masculino e feminino.

Na busca por uma maior compreensão sobre a modelagem de mensuração do constructo competências gerenciais, foram revisados estudos empíricos identificando os modelos utilizados, sua estruturação, pontos convergentes e as descobertas de seus autores. Dentre eles, Hunt e Laing (1997) realizaram uma pesquisa com 105 executivos seniores e coletaram a percepção dos mesmos sobre seus pares identificando características da liderança exemplar. Estas características foram agrupadas em 11 competências nas dimensões cognitivas, interpessoal, apresentação e motivacionais e indicaram que os profissionais que assim as desempenham são os de mais elevado desempenho.

Um estudo desenvolvido por Klemp Jr. (1999), a partir da análise de 62 modelos de competências de lideranças de grandes empresas mundiais, buscou identificar quais as práticas e os atributos pessoais eram mais desejáveis. A principal reflexão do autor foi quanto à identificação de dois tipos de competências: as práticas, indicando o que as pessoas efetivamente fazem por meio de suas funções para produzir determinados resultados; e os atributos, sendo os conhecimentos, as técnicas, e as habilidades que as pessoas trazem para a função e lhes permitem exercer as tarefas de liderança. O autor indica que os atributos são a matéria-prima do desempenho, são as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são atitudes tomadas a partir dos próprios atributos. Na visão do autor, as práticas dependem dos atributos, mas os atributos não garantem por si só a efetividade na prática.

McGegor e Tweed (2001) abordam o tema competências considerando a questão do gênero. Os autores utilizaram uma tipologia de 54 competências gerenciais em uma pesquisa com 363 empresários e gerentes de empresas de manufatura da Nova Zelândia tentando identificar características que individualizassem percepções de homens e mulheres. A análise dos dados indicou que os atributos de competências utilizados no estudo representavam as competências gerenciais para ambos os sexos, demonstrando a efetividade da lista de atributos e indicando algumas diferenças estaticamente significativas entre as percepções de homens e mulheres.

Um estudo realizado por Cardoso (2009) utilizou um conjunto de 36 atributos de competências que foram respondidos por 56 gestores de uma organização. O autor procurou identificar a diferença de percepção dos gestores em contextos de estabilidade e mudança organizacional. Os resultados indicaram haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de gestores nos contextos de estabilidade e mudança, sinalizando ainda que, o nível de escolaridade estaria relacionado com a percepção sobre os atributos de competências, mas que o fator tempo de experiência gerencial não estaria relacionado com a percepção dos gestores sobre suas competências. O autor sugere como estudos futuros estudar outras variáveis demográficas que poderiam estar

relacionadas ao constructo competências gerenciais.

Para atender ao objetivo desta investigação, optou-se por utilizar uma modelagem quantitativa baseada no estudo de Cardoso (2009) e verificar as hipóteses lançadas sobre diferenças de percepção quanto às competências gerenciais considerando as variáveis: gênero, idade, experiência funcional e experiência gerencial.

2 Procedimentos metodológicos

Neste estudo quantitativo empregou um questionário eletrônico como ferramenta para coleta dos dados e cujo tratamento fez uso da análise fatorial e técnicas estatísticas, como comparativos entre médias e análise de correlação. O questionário foi enviado aos alunos e ex-alunos do programa de pós-graduação em administração de uma universidade paraense.

A partir do estudo de Cardoso (2009) foi construído um questionário na plataforma *Qualtrics*. A validade interna foi verificada aplicando o questionário, previamente, a membros do público alvo da pesquisa, verificando a compreensão sobre o preenchimento. Após esta etapa, o questionário foi enviado a 227 potenciais respondentes solicitando que indicassem a percepção para os 36 atributos de competências por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos (sendo 5 como extremamente importante, 4 como muito importante, 3 como importante, 2 como pouco importante e 1 como nada importante). As 130 respostas completas recebidas foram validadas e utilizou-se o software SPSS para tratamento dos dados. Segundo Hair (2006, p. 388), a análise fatorial “é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores”. Esta técnica é bastante útil para descobrir relações desconhecidas ou latentes entre variáveis e por meio do agrupamento de variáveis em fatores simplifica a compreensão dos dados. Para Hair (2006), na análise fatorial deve-se ter um mínimo de 5 respostas para cada uma das perguntas do modelo, ou seja, para 36 questões haveria a necessidade de 180 respostas. A estratégia adotada neste estudo foi a de rodar uma análise fatorial com a utilização de rotação dos fatores para buscar reduzir a quantidade de itens

propostos por Cardoso (2009) independente das categorias de competências identificadas no modelo. Os parâmetros utilizados na análise fatorial foram o coeficiente KMO, *Bartlett's Test of Sphericity* e anti-image para a matriz de correlação, fator de extração com *Eigenvalues* acima de 1 e rotação *varimax* (FIELD, 2009). Após a análise fatorial e o agrupamento dos fatores, procedeu-se com as análises de correlação e comparativo entre médias para verificar as hipóteses lançadas anteriormente e atender ao objetivo de pesquisa.

3 Apresentação e análise dos dados

Os dados da estatística descritiva estão indicados na Tabela 1.

Os respondentes em sua maioria são homens (81) com idade média aproximada de 39 anos, sendo que 96% deles possuem algum tipo de experiência com média de quase 18 anos de experiência profissional. Quanto à experiência gerencial, 91% dos homens possuem em média 11 anos. Das mulheres respondentes (49), a idade média é de 32 anos, e a experiência profissional média (46 mulheres) é de 13 anos, com um experiência gerencial média (28 mulheres) de quase 5 anos.

Após rodar a 1ª análise fatorial exploratória foram localizados 11 fatores e uma variância explicada de 65%. Com a rotação *Varimax* dos fatores foram observados atributos com baixa comunalidade o que levou a uma redução de 36 para 28 atributos de competência. Uma

nova análise fatorial apresentou KMO=0,862 e variância explicada de 60% com a localização de 7 fatores, cujo alfa de *Cronbach* variou entre 0,624 e 0,713.

A composição dos 28 atributos de competências em 7 fatores requereu uma adequação da nomenclatura das competências a partir de uma análise qualitativa. A análise semântica foi realizada por acadêmicos da área de competências e com respondentes membros da amostra pesquisada. Na Figura 2 são apresentados os resultados.

Após a análise semântica da nomenclatura dos fatores, aplicou-se o método Anderson-Rubin para obtenção dos escores dos fatores a fim de comparar as percepções de homens e mulheres acerca das competências gerenciais e possibilitar a análise dos resultados a partir da verificação das hipóteses de pesquisa (*H1*, *H2*, *H3* e *H4*).

A hipótese *H1* "Há diferenças de percepção quanto às competências gerenciais entre homens e mulheres" começou a ser confrontada com a distribuição dos escores dos fatores e a verificação dos parâmetros de normalidade da distribuição (testes de Kolmogorov-Smirnov) e homogeneidade da variância (estatística de Levene), conforme dados da Tabela 2.

Pode-se observar que, não há normalidade da distribuição dos dados para vários fatores, mesmo havendo certa homogeneidade das variâncias desses fatores. Com isso o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para análise das diferenças entre as médias foi aplicado.

Tabela 1. Dados demográficos dos respondentes

Gênero	Respondentes	Estatísticas	Idade	Respondentes	Experiência	Respondentes	Experiência Gerencial
Mulher	49	Média	32,53	46	13,17	28	4,79
		Mediana	32,00		13,00		3,50
		Desvio Padrão	6,61		6,16		3,63
		Mínimo	21,00		3,00		,50
		Máximo	52,00		26,00		13,00
Homem	81	Média	38,86	79	17,75	72	10,68
		Mediana	38,00		17,00		10,00
		Desvio Padrão	9,03		8,72		7,51
		Mínimo	22,00		1,00		2,00
		Máximo	56,00		38,00		34,00
Total	130			125		100	
%	100			96		77	

Fonte: O autor, 2014.

Figura 2. Resultados das análises fatoriais e seus indicadores

Competência	α Cronbach	Atributos de competências
Persuasão e assertividade negocial	0,645	<ul style="list-style-type: none"> • Ser eficaz nas negociações e estabelecer compromissos sustentáveis • Pensar em alternativas quando enfrenta problemas e formular propostas de valor • Manter o otimismo, procurando tentar novamente quando as coisas não dão certo • Representar bem a organização ou área junto a parceiros e outros públicos da organização
Autodesenvolvimento e autoaprendizagem	0,699	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar ampliação do corpo de conhecimentos por meio de cursos, seminários, estudos de outras línguas, etc. • Praticar a reflexão sobre a performance e atuação e buscar aprender a aprender • Sentir-se confortável em assumir riscos buscando maiores responsabilidades • Identificar oportunidades de desenvolvimento e criar diferenciação profissional
Gestão inovadora	0,676	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar soluções novas para problemas comuns • Buscar desafios e ser motivado pela tríade desafio-realização-reconhecimento • Trabalhar bem com conceitos, atuando em “áreas cinzentas” de situações complexas • Agir como pioneiro (novos produtos, soluções, ideias) na busca de resultados para a organização
Trabalho em equipe e empreendedorismo	0,713	<ul style="list-style-type: none"> • Saber trabalhar em rede e praticar o <i>networking</i> de forma contínua • Conseguir apoio às ideias através do envolvimento de outras pessoas • Trabalhar bom com o grupo, cooperar na divisão de tarefas e recursos • Obter a colaboração das outras pessoas para assegurar o sucesso dos objetivos propostos
Personalidade e empatia	0,646	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer forte ligação com o time e ser bem aceito pelo grupo • Não ser rígido, sendo perseverante diante de obstáculos • Possuir um alto grau de dinamismo e motivação pessoal • Identificar comunicação não verbal dos membros da equipe
Planejamento, organização e tomada de decisão	0,624	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar oportunidades no momento certo para tomar decisões • Tomar decisões baseado em bom conhecimento da área/função • Perceber oportunidades e adaptar o planejamento para aproveitá-las • Ser capaz de tomar decisões sob pressão (pouco tempo, variáveis desconhecidas, risco)
Liderança estratégica	0,688	<ul style="list-style-type: none"> • Praticar uma comunicação aberta, com <i>feedback</i> e transparência • Traçar estratégia para atingir resultados a longo prazo • Fazer dos obstáculos incentivo para o cumprimento das metas • Projetar futuras exigências e tendências de mercado

Fonte: O autor, 2014.

Tabela 2. Testes de normalidade, homogeneidade e comparativo entre médias.

Fatores	Gênero	Normalidade			Homogeneidade			Mann-Whitney		
		Kolmogorov-Smirnov			Levene			Z	Sig.	
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df1	df2			Sig.
Persuasão e Assertividade Negocial	Mulher	,122	49	,068	,446	1	128	,505	-2,638	,008
	Homem	,148	81	,000						
Autodesenvolvimento e Autoaprendizagem	Mulher	,093	49	,200*	,890	1	128	,347	-1,976	,048
	Homem	,105	81	,027						
Gestão Inovadora	Mulher	,078	49	,200*	9,157	1	128	,003	-,533	,594
	Homem	,081	81	,200*						
Trabalho em Equipe e Empreendedorismo	Mulher	,136	49	,023	,991	1	128	,321	-3,479	,001
	Homem	,118	81	,007						
Personalidade e Empatia	Mulher	,133	49	,029	2,303	1	128	,132	-1,726	,084
	Homem	,170	81	,000						
Planejamento, Organização e Tomada de Decisão	Mulher	,179	49	,000	8,190	1	128	,014	-2,743	,006
	Homem	,084	81	,200*						
Liderança Estratégica	Mulher	,094	49	,200*	,250	1	128	,618	-2,495	,013
	Homem	,128	81	,002						

Fonte: o autor, 2014.

* Este é um limite inferior do verdadeiro significado.

Conforme a Tabela 2, há diferenças estatisticamente significativas em cinco das sete competências gerenciais (“Persuasão e Assertividade Negocial”, “Autodesenvolvimento e

Autoaprendizagem”, “Trabalho em equipe e Empreendedorismo”, “Planejamento, organização e Tomada de Decisão” e “Liderança estratégica”).

Estes resultados corroboram a *hipótese 1*, confirmando haver diferenças de percepções entre homens e mulheres quanto ao construto competências gerenciais.

Para a verificação das *hipóteses 2, 3 e 4* foi realizada uma análise da correlação entre as variáveis idade, experiência profissional e os 7 fatores do constructo competências gerenciais. A partir dos escores dos fatores foi aplicado o teste não paramétrico de *Spearman*, conforme Tabela 3.

Observa-se haver correlação entre a variável gênero e 5 das 7 competências, o que era esperado conforme o teste da *hipótese 1* já mencionado. Por outro lado, observa-se que tanto a variável Idade quanto a variável Experiência Gerencial não se apresentam significativamente correlacionada com nenhum dos fatores a um nível de significância de 0,05. Os dados não corroboram as *hipóteses 2* “Há relação entre a idade e percepção quanto às competências gerenciais” e *4* “Há uma relação positiva entre experiência gerencial e percepção quanto às competências gerenciais”.

A existência de correlação a um nível de significância de 0,05 só aparece entre Experiência Funcional e Gestão Inovadora, porém os dados indicam uma correlação negativa entre a variação da experiência funcional e a percepção a respeito da competência Gestão Inovadora. O

resultado revela que uma variação no tempo de experiência funcional implica em uma variação negativa na percepção sobre a competência Gestão Inovadora o que implica no falseamento da *hipótese 3* “Há uma relação positiva entre experiência profissional e percepção quanto às competências gerenciais”.

O falseamento das *hipóteses 3 e 4*, em alguma medida, parece ser conflitante com o modelo de Kolb (1997) sobre o ciclo de aprendizagem e a busca pela competência, considerando que a aprendizagem constitui-se num processo em que o conhecimento é criado por meio da própria experiência. Contudo, uma análise mais aprofundada do que o próprio autor menciona em seu modelo, depreende-se que o ciclo de aprendizagem e desenvolvimento como um processo depende da mais da riqueza e variedade das experiências vividas, das reflexões e concepções conceituais do que do tempo de atuação em uma determinada área.

Além disso, considerando que esta investigação procurou identificar a percepção de competência gerencial e não a autopercepção de quão competente cada indivíduo se percebe nos diversos atributos este fato pode ter influenciado as respostas dos respondentes, independentes de suas características de idade e experiências.

Tabela 3. Dados da análise de correlação

Fatores	Correlação de Sperman	Gênero	Idade	Experiência Funcional	Experiência Gerencial
Persuasão e Assertividade Negocial	Coeficiente de Correlação	-,232**	-,134	,062	-,125
	Sig. (bi-caldal)	,008	,127	,482	,164
Autodesenvolvimento e Autoaprendizagem	Coeficiente de Correlação	-,174*	-,060	,093	-,039
	Sig. (bi-caldal)	,048	,498	,293	,666
Gestão Inovadora	Coeficiente de Correlação	-,047	-,036	-,216*	-,057
	Sig. (bi-caldal)	,596	,687	,014	,526
Trabalho em Equipe e Empreendedorismo	Coeficiente de Correlação	-,306**	-,133	,101	-,117
	Sig. (bi-caldal)	,000	,131	,255	,194
Personalidade e Empatia	Coeficiente de Correlação	-,152	-,077	-,014	-,061
	Sig. (bi-caldal)	,084	,384	,877	,502
Planejamento, Organização e Tomada de Decisão	Coeficiente de Correlação	-,242**	-,119	,018	-,041
	Sig. (bi-caldal)	,006	,179	,835	,647
Liderança Estratégica	Coeficiente de Correlação	-,220*	-,068	-,091	-,047
	Sig. (bi-caldal)	,012	,439	,304	,601

Fonte: o autor, 2014.

* Valores significativos ($p < .05$); **valores muito significativos ($p < .01$).

4 Considerações finais, limitações e sugestões de estudos futuros

Resgatando o objetivo deste estudo de identificar a influencia de variáveis demográficas na percepção sobre competências gerenciais, das quatro hipóteses de pesquisa apenas uma foi corroborada. Considerando que, o constructo competências gerenciais formado por 28 atributos de competências distribuídos em 7 competências, após as análises fatoriais e de correlação, apresentou-se correlacionado a apenas a variável gênero reforça a principal contribuição desta pesquisa. Adicionalmente, uma análise final busca identificar algum padrão de como homens e mulheres indicaram as percepções para os atributos aqui pesquisados, conforme dados expostos na Figura 3.

Dos 28 atributos de competências, são as mulheres quem indicam uma percepção média superior a dos homens em todos os atributos. Procedendo a um ordenamento das médias dos atributos e comparando os valores para homens e mulheres, observa-se que as médias de percepção das mulheres em todos os atributos

são superiores às médias de percepção dos homens.

Este resultado corrobora os resultados salientados no estudo de Mcgregor e Tweed (2001) que indicou que mulheres estariam mais preocupadas com o desenvolvimento de suas competências, mesmo que sua percepção fosse de já terem tais competências desenvolvidas. Comparando a diferença de percepção de competência entre gêneros em cargos gerenciais o estudo indica que as mulheres sinalizavam que os aspectos relacionados à gestão financeira (orçamentos e custos) eram os de maior preocupação, e que mesmo se percebendo competentes em nessas atribuições estariam mais propensas a se desenvolver quando comparadas aos homens. Este autorreforço estaria na necessidade de mulheres demonstrarem suas competências em um patamar superior aos homens para obter algum reconhecimento.

Marshall (1995) critica que, apesar das ações de igualdade de oportunidades, pouco foi alterado no panorama de modelos e estilos gerenciais e que as práticas no mundo do

Figura 3. Comparação entre *ranking* das médias entre mulheres e homens

Atributos de Competências	Ranking		Média		Diferença
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	(M-H)
Possuir um alto grau de dinamismo e motivação pessoal	1	2	4,46	4,26	0,20
Ser eficaz nas negociações e estabelecer compromissos sustentáveis	2	4	4,46	4,22	0,24
Trabalhar bem com o grupo, cooperar na divisão de tarefas e recursos	3	5	4,44	4,22	0,22
Perceber oportunidades e adaptar o planejamento para aproveitá-las	4	7	4,44	4,18	0,25
Conseguir apoio às ideias através do envolvimento de outras pessoas	5	12	4,39	4,17	0,22
Aproveitar oportunidades no momento certo para tomar decisões	6	20	4,39	4,17	0,22
Obter a colaboração das outras pessoas para assegurar o sucesso dos objetivos propostos	7	17	4,37	4,14	0,22
Ser capaz de tomar decisões sob pressão (pouco tempo, variáveis desconhecidas, risco)	8	1	4,34	4,13	0,21
Manter o otimismo, procurando tentar novamente quando as coisas não dão certo	9	19	4,29	4,12	0,17
Traçar estratégia para atingir resultados a longo prazo	10	6	4,29	4,08	0,21
Praticar a reflexão sobre a performance e atuação e buscar aprender a aprender	11	18	4,27	4,07	0,20
Praticar uma comunicação aberta, com feedback e transparência	12	14	4,24	4,03	0,22
Saber trabalhar em rede e praticar o networking de forma contínua	13	9	4,20	4,00	0,20
Identificar oportunidades de desenvolvimento e criar diferenciação profissional	14	25	4,20	3,99	0,21
Fazer dos obstáculos incentivo para o cumprimento das metas	15	28	4,20	3,99	0,21
Representar bem a organização ou área junto a parceiros e outros públicos da organização	16	21	4,20	3,97	0,22
Não ser rígido, sendo perseverante diante de obstáculos	17	8	4,17	3,96	0,21
Identificar comunicação não verbal dos membros da equipe	18	13	4,17	3,96	0,21
Tomar decisões baseado em bom conhecimento da área/função	19	15	4,17	3,95	0,22
Manter-se atualizado com conhecimentos gerais não limitados à função	20	10	4,12	3,91	0,21
Pensar em alternativas quando enfrenta problemas e formular propostas de valor	21	16	4,12	3,91	0,21
Estabelecer forte ligação com o time e ser bem aceito pelo grupo	22	3	4,05	3,89	0,15
Buscar ampliação do corpo de conhecimentos por meio de cursos, seminários, estudos de outras linguas, etc.	23	11	3,93	3,82	0,11
Sentir-se confortável em assumir riscos buscando maiores responsabilidades	24	26	3,90	3,80	0,10
Buscar desafios e ser motivado pela tríade desafio-realização-reconhecimento	25	27	3,90	3,79	0,11
Agir como pioneiro (novos produtos, soluções, ideias) na busca de resultados para a organização	26	24	3,90	3,79	0,11
Encontrar soluções novas para problemas comuns	27	23	3,78	3,74	0,04
Trabalhar bem com conceitos, atuando em "áreas cinzentas" de situações complexas	28	22	3,76	3,67	0,09

Fonte: O autor, 2014.

trabalho permanecem masculinizadas, o que pode ser um indício dos resultados aqui discutidos. Para a autora permanece um formato “masculinizado” que foi definido de homens para homens e onde as mulheres devem se adaptar às normas organizacionais. Porém, salienta que, considerando a relevância dos recursos humanos na obtenção de vantagens competitivas, as organizações deveriam considerar as diferenças entre gênero na transformação da cultura organizacional.

A contribuição desta investigação está na descoberta que homens e mulheres pesquisados percebem os atributos de competências de maneiras diferentes e que é a variável gênero aquela que mais se correlaciona com a percepção acerca do constructo competências gerencial. Com isso abre-se caminho para debates sobre questões de gênero nas organizações, porém deve-se procurar que estes debates devem ser amplos considerando que ainda há certo domínio por parte dos homens, em que os significados para as mulheres precisam ser compreendidos e valorizados. Para Marshall (1995), deve-se romper silêncios e buscar o propósito principal que reside na potencial reconceitualização e na possível mudança das organizações. Neste sentido, pode-se questionar as ferramentas e modelos de competência que têm sido empregados nas organizações. Sem considerar as diferenças de percepções entre homens e mulheres, será que esses modelos não estariam enviesados em sua construção? A realização de estudos futuros nesse campo pode permitir a compreensão e a articulação dos diferentes significados dentro do processo de *sense-making* entre homens e mulheres.

Finalmente, este estudo possui uma limitação, pois não foi possível rodar a análise fatorial conforme o modelo proposto por Cardoso (2009) considerando os 36 atributos de competências. Para que tal análise fosse estatisticamente suportada seriam necessárias 180 respostas. Contudo, a decisão de se reduzir o número de atributos e depois configurá-los por meio de nova análise fatorial seguida de análise semântica procurou minimizar tais limites. Assim, apesar da limitação, o estudo propicia uma ferramenta de 7 competências e 28 atributos como um modelo parcimonioso para mensuração do constructo competências gerenciais para ser usado em estudos futuros.

Referências

- BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- CARBONE, P. P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARDOSO, A. L. J. Percepções de Gestores sobre Competências Gerenciais em diferentes Contextos: Estabilidade e Mudança Organizacional. REBRAE. *Revista Brasileira de Estratégia* (impresso), v. 2, p. 147-169, 2009.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 1996.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 1998.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: *Harvard Business Review*. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FIELD, A. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre. Artmed, 2009.
- HAIR, Jr. *Análise Multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HUNT, J. W.; LAING, B. Leadership: the Role of the Exemplar. *Business Strategy Review*, v. 8, n. 1, 1997.
- KLEMP Jr. O. G. Competências de liderança. *HSM Management*, v. 3, n. 17, 1999.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisatio, 1999.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARSHALL, J. Researching women and leadership: some comments on challenges and opportunities. *International Review of Women and Leadership*, v. 1, n. 1, p. 1-10, 1995.
- McLAGAN, P. A. “Competencies”, Training and Development. *American Society for Training and Development*, v. 51, n. 5, p. 40-47, May 1997.
- McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. v. 28, n. 1, 1973.
- McGREGOR, J.; TWEED, D. Facing the challenge of improving managerial competence in small business: The New Zealand experience. EUROPEAN SMALL BUSINESS SEMINAR, 31st., Dublin, Ireland, 2001.
- ROBOTHAM, D.; JUBB, R. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*. Bradford, v. 9, n. 5, 1996.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. *The psychology and management of workplace diversity*. Blackwell, 2006.

THOMAS, K. M.; MACK, D. A.; MONTAGLIANI, A. The arguments against diversity: are they valid? In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. *The psychology and management of workplace diversity*. Blackwell, 2006. p. 31-52.

ZARIFIAN, P. *Objective Competence*. Liasson, Paris, 1999.

Recebido: 06/09/2014

Aceito: 21/11/2014

Autor correspondente:

André Luís Janzkovski Cardoso

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT – Campus Rondonópolis

Rodovia Roo-Guiratinga, Km 06 (MT-270) – Sagrada Família

CEP 78735-910 Rondonópolis, MT, Brasil

E-mail: <cardoso9778@gmail.com>