

GESTÃO DE PESSOAS, CARREIRA, COMPETÊNCIAS E INTERNACIONAL

PERCEPÇÕES DE ALUNOS E EX-ALUNOS DE MESTRADO E DOUTORADO EM  
ADMINISTRAÇÃO SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

**AUTOR**

**ANDRÉ LUÍS JANZKOVSKI CARDOSO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
cardoso9778@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo é verificar se variáveis demográficas influenciam na percepção a respeito do constructo competências gerenciais. O estudo é de natureza quantitativa, com coleta de dados por meio de questionário construído a partir da revisão do referencial teórico. Foram enviados 227 questionários e recebidas 130 respostas válidas. Os resultados indicam haver diferenças de percepções estatisticamente significativas entre homens e mulheres para a maioria das competências. A idade não apresentou indícios de correlação e a experiência profissional demonstrou haver uma relação negativa apenas com a competência denominada Gestão Inovadora. A contribuição desta investigação está na confirmação de que homens e mulheres percebem os atributos de competências de maneiras diferentes. Ao revelar que dentre as variáveis demográficas pesquisadas, é o gênero que mais se correlaciona com a percepção sobre o constructo competências gerencial abre-se um caminho para debates sobre questões de gênero nas organizações. Um questionamento é quanto às ferramentas e modelos de competência trabalhados nas organizações. Estariam tais modelos viesados em sua construção por não considerarem haver diferenças de percepções entre os gêneros? A realização de estudos que identifiquem tais diferenças pode permitir a compreensão e a articulação dos diferentes significados no processo de *sense-making* entre homens e mulheres.

Palavras-chave: Atributos de Competência, Competências Gerenciais, Análise Quantitativa

Abstract

The objective of this study is to determine whether demographic variables influence the perception about the managerial competence construct. The study is quantitative in nature, with data collection through a questionnaire constructed from the review of the theoretical literature. It was sent 227 questionnaires and received 130 valid responses. The results indicate statistically significant differences in perceptions between men and women for most competencies. The age showed no evidence of correlation and professional experience has demonstrated a negative relationship only with the competence named Innovative Management. The contribution of this research is the confirmation that men and women perceive the attributes of competence in different ways. By revealing that among the demographic variables studied, is the gender that most closely correlates with the perception of the construct managerial competence opens up a way to debates on gender issues in organizations. One question is about the tools and competence models worked in organizations. Such models would be biased in their construction for having not considered differences in perceptions between genders? The studies to identify such differences may

allow the understanding and articulation of different meanings in the process of sense-making between men and women.

Keywords: Attributes of Competence, Management Competencies, Quantitative Analysis

## 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 na percepção a respeito do 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; e
- H3: Há uma relação positiva entre experiência profissional 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 conseqüente análise dos dados por meio de modelagem estatística.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O termo competência tem sido utilizado desde a idade média, sendo na época vinculado à linguagem jurídica indicando a faculdade atribuída a alguém para julgar questões. Desde então o termo é utilizado para referendar socialmente a pessoa que é capaz de se pronunciar sobre determinado assunto. Com a revolução industrial e com a concepção Taylorista, o termo passa a ser utilizado indicando pessoas capazes de desempenhar determinado papel ou atividade operacionalmente definida. A partir da década de 70 muitos autores foram se especializando no tema e propondo definições próprias e vários estudos passaram a ser realizados por duas correntes principais.

A primeira corrente, constituída por estudiosos norte-americanos (Boyatzis, 1982 e McClelland, 1973), identifica competência como a interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa que a qualifica para a realização de um determinado trabalho. Estudiosos Anglo-saxões (Cheetham & Chivers, 1996 e 1998) também contribuíram tendo como referencial o modelo de competências desenvolvido pelo governo Britânico. A segunda corrente, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999 e Zarifian, 1999), entende competência como as realizações e a entrega de valor do indivíduo em determinado contexto profissional.

Um dos primeiros pesquisadores no assunto, McClelland (1973) desenvolveu uma técnica denominada entrevista de comportamento eventual que consistia de perguntas abertas situacionais. Os entrevistados eram solicitados a contar os detalhes relativos a um determinado evento, suas ações, os resultados alcançados, como a pessoa se sentiu e com isso objetivava prever quais dos candidatos teriam mais possibilidades de desempenhar um papel específico. Para o autor, competência está associada à sensibilidade ao contexto. Outro pesquisador, Boyatzis (1982), propôs um modelo integrado envolvendo as demandas do trabalho, ambiente organizacional onde o trabalho é realizado e as competências do indivíduo. Segundo o autor competência representa a capacidade do indivíduo aplicada no contexto do trabalho e que produz uma ação efetiva.

A colaboração europeia amplia os conceitos propostos pela escola americana incluindo novas variáveis para a definição do conceito de competência. Segundo 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”. Para o autor, o bom profissional é aquele que sabe dominar uma técnica e executá-la bem mesmo em um contexto de competitividade e de estresse. São duas as contribuições relevantes, a primeira é que a competência só se realiza na ação, ou seja, quando de fato acontece e a segunda é que esta ação, na prática, acontece sob a influência de uma determinada situação.

De acordo com Zarifian (1999, p. 56):

O retorno do trabalho à competência do indivíduo que o exerce coloca, simultaneamente, a variabilidade e a ‘evolutibilidade’ das próprias ações profissionais, em razão não unicamente da variabilidade das situações, mas também do entendimento que o indivíduo e a rede de trabalho na qual está inserido podem ter das situações profissionais em dado momento.

O autor entende que o indivíduo é agente e determina por meio do seu entendimento e compreensão qual o sentido e a dimensão do seu trabalho. Os autores (Zarifian, 1999 e Le Boterf, 1999) identificam o contexto ou a situação como um elemento importante na análise de competência. A relação entre ambiente de trabalho, o posicionamento do agente executor da atividade, a disponibilidade de informações e as capacidades mentais, cognitivas e afetivas é que o levam a uma interpretação diferente da mesma realidade. Por isso a perspectiva do indivíduo é um diferencial. Outro ponto de concordância entre estes autores é que o profissional competente é aquele que sabe selecionar os elementos necessários no repertório de recursos, apesar de suas heterogeneidades e multiplicidades, e de forma consciente trabalhá-los para realizar uma atividade profissional alinhada com os objetivos da organização.

Dentre os autores brasileiros, Carbone (2006, p. 42) indica que, competência é materializada pelo “desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”. O autor propõe entender competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Para Dutra (2001) uma pessoa é competente quando, a partir das suas capacidades, entrega e agrega valor à organização em que atua, a ele próprio e à sociedade em que vive. A questão de agregar valor ou produzir algum serviço ou atividade de valor deve ser reconhecida por terceiros, membros da organização, sociedade e pelo próprio indivíduo que a produz ou executa tal como uma auto-realização. Ruas (2005, p. 52) inter-relaciona ação, capacidades humanas, recursos e contexto e propõe um conceito de competência em que “a ação consequente é aquela que mobiliza, integra e prioriza recursos segundo as condições da situação ou contexto, estabelece a capacidade de flexibilidade e adaptação como um de seus elementos essenciais”. A combinação eficiente dos recursos, influenciada pelas condições de cada situação ou evento, são ingredientes à concretização do trabalho e o valor gerado pelo resultado desta ação determina a competência.

Uma proposta de categorização aceita no meio acadêmico indica que competências em uma organização podem ser definidas como essenciais, coletivas e individuais. Prahalad e Hamel (2000) indicam que as competências essenciais são aquelas decorrentes do aprendizado coletivo da organização e estão diretamente associadas à estruturação do trabalho e à entrega de valor. São distinguidas quando levam a organização ao acesso potencial e à ampla variedade de mercados (oportunidade), contribuem de maneira significativa nos benefícios

percebidos pelos clientes (inovação) e são difíceis de ser imitadas no curto prazo (diferenciação).

Segundo Weick (1993, apud BONOTTO; BITENCOURT, 2006, p. 2), as competências coletivas na visão pluralista têm sua origem no processo de *sensemaking* de um grupo e na habilidade deste grupo de “dar sentido” e produzir ações. Constitui a construção de uma identidade que é explorada nos processos de interação com outras pessoas construindo o sentido de uma situação e ocorre em 3 níveis. O intersubjetivo ocorre quando o sentido é criado com base na interação dos indivíduos. O genérico quando o sentido é criado com base em normas e procedimentos. O extra-subjetivo ocorre quando se atingiu um nível de realidade simbólica de puro significado. Bonotto e Bitencourt (2006, p.1) postulam que:

Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre as pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.

Quanto às competências gerenciais, contidas no conjunto competências individuais, Le Boterf (2003) indica que o bom gestor não é aquele que aplica em toda circunstância o mesmo comportamento, mas sim é aquele que sabe modular sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra. De acordo com o autor “a plasticidade está no coração da competência [...] não é uma constante” (Le Boterf, 2003, p. 52).

Um aspecto relevante nos estudos sobre competência é quanto a sua forma de mensuração. Competência é abstrato o que torna seu estudo e mensuração atividades complexas. McLagan (1997) indica que uma das formas de se definir competência seria através de uma coleção de atributos observáveis na prática que pudessem ser avaliados, tornando o conceito abstrato em algo concreto. Zarifian (1999) propõe que é possível construir referências de competências tendo por base categorias de situações, mas menciona a dificuldade de se definir completamente a dimensão de evento das situações. Carbone (2006, p. 56) indica que, “competências são mais bem descritas por meio de atributos de comportamentos observáveis na prática no ambiente de trabalho e que são passíveis de mensuração [...] desta forma o desempenho representa uma expressão, uma manifestação da competência”. Porém, Ruas (2005) alerta 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 proposto por Kolb (1997), vide Figura 1, estabelece quatro etapas de um processo cíclico: (1) Experiência concreta; (2) Observações e reflexões; (3) Formação de conceitos abstratos e generalizados e (4) Testes de implicações dos conceitos em novas situações. Segundo o autor, é possível compreender como o indivíduo utiliza da sua experiência os conceitos, as regras e os princípios como norteadores nas ações em situações novas e como ele modifica estas práticas para melhorar a eficácia (torna-se mais competente). No ambiente organizacional os gestores enfrentam novos desafios e situações e utilizam-se das experiências anteriores, dos resultados produzidos na solução de outros problemas, nos aprendizados passados para agir e tomar suas decisões. Este processo cíclico de aprendizagem e desenvolvimento depende muito mais da riqueza e variedade das experiências vividas, do poder de reflexão e concepção de conceitos do que do tempo de atuação em uma determinada área.

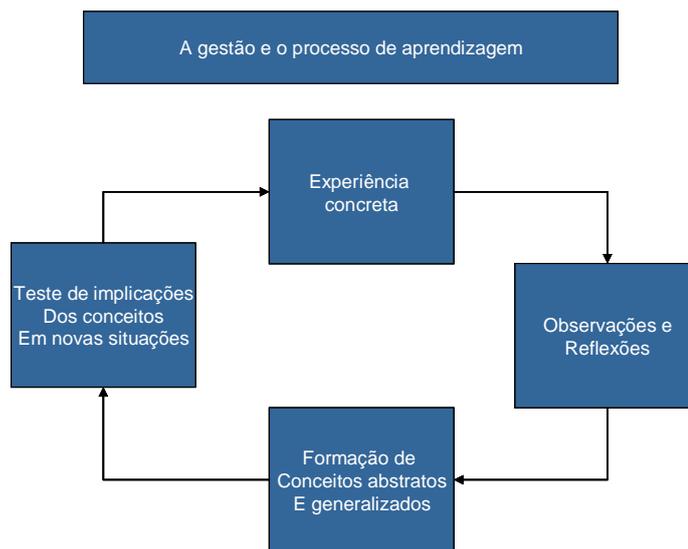


Figura 1. A gestão e o processo de aprendizagem

Fonte: 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, pp. 321-341, 1997. Adaptado pelo autor.

Isto reforça a indicação de Winterton e Winterton (1999) de que o desenvolvimento de competências depende mais de critérios qualitativos delineados pela interação entre aprendizado cognitivo e emocional, dos estágios de carreira e das diferentes formas de aprendizado ocupacionais. As dimensões tempo e espaço são fundamentais no desenvolvimento de competências coletivas, o tempo é elemento que determina experiência, conhecimento tácito e experiência prática e o espaço, constituído de ambiente e contexto, a mais importante dimensão da competência interpessoal, onde acontece a interação.

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.

Outro artigo aborda o tema competências sob a ótica demográfica. McGegor e Tweed (2001) 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.

Para Marshall (1995), pesquisas sobre gerenciamento relacionadas a gênero têm se tornado saturadas com influência do poder das idealizações 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. Contudo, há sinais de que a próxima onda de teorização pode muito bem ser um reforço do modelo 'andrógina' gerencial, defendendo uma apreciação e mistura de talentos previamente identificados como "masculino" e "feminino". A autora argumenta que muitos entendimentos no âmbito organizacionais tidos como incontestáveis foram fundados pela dominância histórica dos homens. Segundo ela, pesquisadores enfrentam desafios sobre como lidar com as diferenças aparentes entre homens e mulheres de forma ampla ou especificamente como parte de um grupo social definido. Diferenças tais 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 exemplos indicados por Marshall (1995) como algumas das diferenças identificadas. A difusão contínua do masculino como norma faz com que alguns territórios se tornem perigosos para serem explorados, apresentando contínuos desafios para os pesquisadores de fenômenos relacionados ao gênero. Pesquisadores de gênero, então, necessitam do recurso de teorias complexas e sutis sobre mudança organizacional e social capazes de apreciar a resiliência, a dinâmica sistêmica, processos de poder e suas relações.

Um trabalho realizado por Cardoso (2009) com 56 gestores de uma organização, identificou um conjunto de 10 competências gerenciais subdivididas em 36 atributos de competências. O estudo buscou identificar a diferença de percepção em contextos de estabilidade e mudança organizacional. O autor sugere investigações futuras partindo das descobertas que indicam haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de gestores em diferentes contextos (estabilidade e mudança), de que o nível de escolaridade está relacionado com a percepção sobre os atributos de competências e de que o fator tempo de experiência gerencial não teria relação estatisticamente significativa com a percepção dos gestores sobre suas competências.

## METODOLOGIA

A investigação deste estudo pode ser descrita como uma pesquisa de levantamento, não experimental e com avaliação transversal. O método de pesquisa foi o quantitativo com coleta de dados via questionário eletrônico e tratamento dos dados utilizando-se de modelos estatísticos de análise fatorial, comparativo entre médias e análise de correlação. O público de interesse foi de alunos e ex-alunos dos cursos de mestrado e doutorado em administração de uma universidade brasileira, totalizando 227 pessoas.

Baseado no estudo de Cardoso (2009) foi elaborado um questionário utilizando o software *Qualtrics* para facilitar a aplicação, o gerenciamento dos dados e o controle da

pesquisa. Para garantir a validade interna o questionário foi aplicado, previamente, a 3 membros do público alvo da pesquisa, como uma forma de verificação do entendimento das questões, de possíveis dificuldades e dúvidas no preenchimento. O questionário foi enviado a todos os 227 alunos e ex-alunos solicitando aos respondentes que indicassem a percepção sobre cada um dos 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).

Foram recebidas 130 respostas completas (taxa de retorno de 57%) e todas foram consideradas válidas. Após a consolidação dos dados utilizou-se o software SPSS (*statistical package of social sciences*) 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. De acordo com o autor, há a necessidade de se obter um número de observações de 5 a 10 vezes o número de variáveis do modelo. Este aspecto limitaria a aplicação da análise fatorial ao conjunto total de variáveis formadas por 36 atributos tendo em vista o número de 130 respondentes. 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. A análise fatorial considerou o uso do coeficiente KMO (índice de Kaiser, Meyer, Olkin), *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). Outra ferramenta estatística utilizada foi a análise de correlação. A correlação é uma medida do relacionamento linear entre duas variáveis e indica qual a força desta relação. O delineamento da pesquisa está sumarizado na Figura 2.

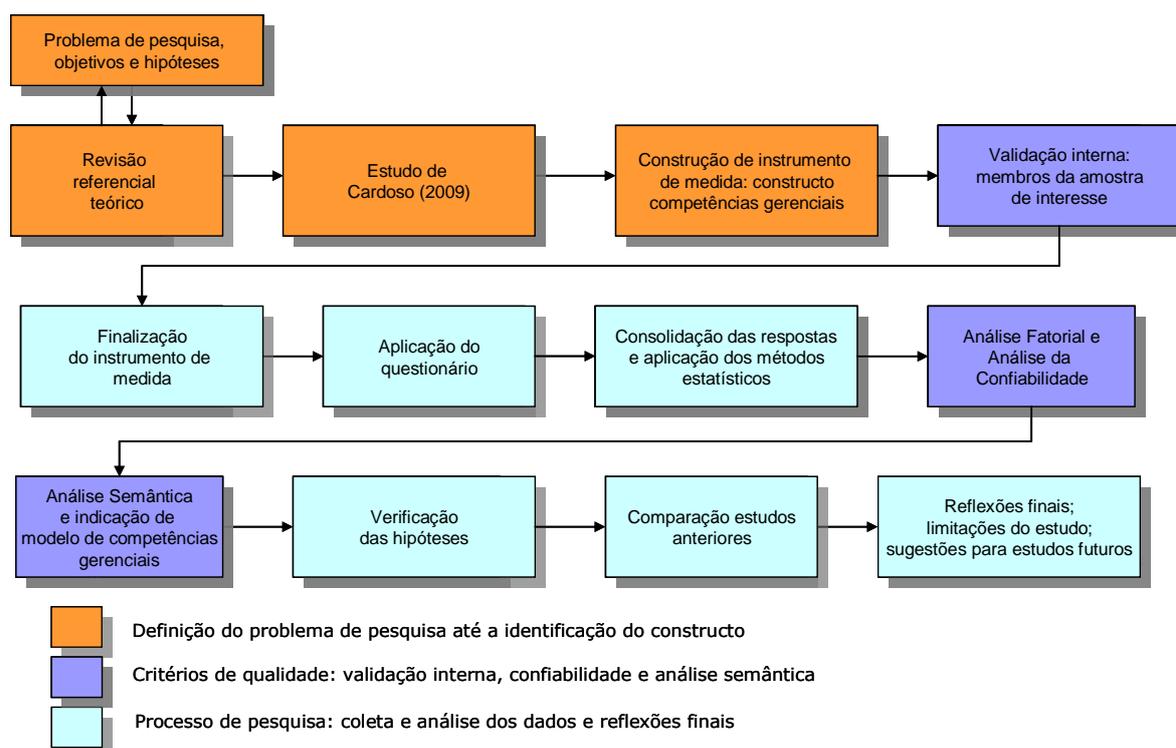


Figura 2. Delineamento das etapas da Pesquisa  
Fonte: o autor, 2012.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Tabela 1 apresenta os dados da estatística descritiva que caracteriza demograficamente os respondentes da pesquisa. Dos 130 respondentes, 49 são mulheres, 81 homens e com idade média aproximada de 33 e 39 anos, respectivamente. Do total de respondentes, 96% possuem alguma experiência profissional sendo que as 46 mulheres apresentam média de 13 anos de experiência profissional enquanto os 79 homens possuem em média quase 18 anos de experiência profissional. Quanto à experiência gerencial, 77% dos respondentes indicaram possuir, sendo 28 mulheres (ou 57%) e 72 homens (ou 91%), indicando médias aproximadas de experiência gerencial de 5 e 11 anos, respectivamente.

Tabela 1.  
Dados demográficos dos respondentes

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

Nota. Fonte: o autor, 2012.

Uma primeira análise fatorial exploratória indicou a existência de 11 fatores com valores de KMO = 0,829, variância explicada de 65,72%. Ao rodar a análise fatorial com a utilização de rotação *Varimax* dos fatores foi possível identificar itens com baixa comunalidade e reduzir a quantidade de atributos para um total de 28 itens. O resultado da segunda análise fatorial, após a redução de 8 itens, apresentou valores de KMO = 0,862, variância explicada de 60,79% com identificação de 7 fatores e com alfa de *Cronbach* variando entre 0,624 e 0,713. Tendo em vista a eliminação de 8 itens e a redistribuição dos itens remanescentes entre os 7 fatores foi necessária uma readequação da nomenclatura dos nomes dados às competências relacionadas com cada um dos fatores. Para esta etapa foi utilizado um processo de análise semântica entre especialistas e estudiosos do tema competência e com membros da amostra participante da pesquisa. Os resultados estão indicados na Figura 3.

Após a validação da nova nomenclatura de cada um dos 7 fatores, foi utilizado o método Anderson-Rubin para obtenção dos escores dos fatores de forma a propiciar o comparativo entre as percepções de homens e mulheres sobre o constructo competências gerenciais e a consequente análise dos resultados. Os dados foram trabalhados de forma a propiciar a verificação das hipóteses lançadas no início da investigação e a fim de atender aos objetivos da pesquisa.

Competência	$\alpha$ Cronbach	Atributos de Competências
Persuasão e Assertividade Negocial	0,645	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 Auto-aprendizagem	0,699	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	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	Saber trabalhar em rede e praticar o networking de forma contínua Conseguir apoio às idéias através do envolvimento de outras pessoas Trabalhar bem 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	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	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	Praticar uma comunicação aberta, com feedback 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

Figura 3. Resultados das análises fatoriais e seus indicadores

Fonte: o autor, 2012.

A primeira hipótese a ser analisada é a que indicava haver diferenças de percepção quanto às competências gerenciais entre homens e mulheres. Considerando a redistribuição de atributos identificados na Figura 3, foi verificada a distribuição dos escores dos fatores quanto aos aspectos de normalidade da distribuição (testes de Kolmogorov-Smirnov) e homogeneidade da variância (estatística de Levene). Os dados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2.

Testes de normalidade, homogeneidade e comparativo entre médias.

	Gênero	Normalidade			Homogeneidade			Mann-Whitney		
		Kolmogorov-Smirnov Statistic	df	Sig.	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Z	Sig.
Persuasão e Assertividade Negocial	Mulher	,122	49	,068	,446	1	128	,505	-2,638	,008
	Homem	,148	81	,000						
Autodesenvolvimento e Auto-aprendizagem	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	6,190	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						

Nota. Fonte: o autor, 2012. \*. Este é um limite inferior do verdadeiro significado.

Os resultados indicam não haver normalidade da distribuição dos dados para vários fatores, mesmo indicando certa homogeneidade das variâncias na maioria dos fatores. Por não haver normalidade da distribuição foi utilizado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para análise das diferenças entre as médias. Na Tabela 2 são identificadas diferenças estatisticamente significativas em cinco competências: “Persuasão e Assertividade Negocial”, “Autodesenvolvimento e Auto-aprendizagem”, “Trabalho em equipe e Empreendedorismo”, “Planejamento, organização e Tomada de Decisão” e “Liderança estratégica”. As diferenças identificadas na Tabela 2 corroboram a hipótese 1, qual seja, a de haver diferenças de percepções entre homens e mulheres quanto ao constructo competências gerenciais.

As hipóteses 2 e 3 são discutidas, simultaneamente, mediante análise da correlação entre as variáveis idade e experiência profissional e suas respectivas relações com cada um dos fatores do constructo competências gerenciais. Foram utilizados os escores dos fatores construídos com base nos atributos de competências e aplicado o teste não paramétrico de *Spearman*, conforme dados apresentados na Tabela 3.

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 Auto-aprendizagem	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

Nota. Fonte: o autor, 2012.

\*valores significativos  $p < .05$ ; \*\*valores muito significativos  $p < .01$

De acordo com os dados da Tabela 3 pode-se observar haver correlação entre a variável gênero e 5 das 7 competências, confirmando os dados apresentados na análise das diferenças entre as médias de homens e mulheres. Por outro lado, pode-se indicar que a variável idade não se apresenta significativamente correlacionada com o constructo “competências gerenciais” a um nível de significância de 0,05 em nenhum de seus fatores. A existência de correlação a um nível de significância de 0,05 aparece entre a variável Experiência Funcional e um único fator “Gestão Inovadora” indicando um grau de correlação negativa entre a variação da experiência funcional e a percepção a respeito da competência Gestão Inovadora. Este resultado indica que uma variação no tempo de experiência funcional implica uma variação negativa na percepção sobre a competência Gestão Inovadora. Buscando aumentar a capacidade explicativa dos resultados, foi analisada uma possível correlação entre experiência gerencial e percepção de competência. Os resultados indicam que a variável experiência gerencial não se apresenta significativamente correlacionada com o constructo “competências gerenciais” a um nível de significância de 0,05, em nenhum dos seus 7 fatores.

Este resultado parece conflitante com o modelo proposto por Kolb (1997) em que o processo da aprendizagem e a colocação na prática destes aprendizados é um ciclo crescente

de busca pela competência. A aprendizagem constitui-se num processo em que o conhecimento é criado por meio da experiência. Porém o próprio autor indica que o processo cíclico de aprendizagem e desenvolvimento depende muito mais da riqueza e variedade das experiências vividas, do poder de reflexão e concepção de conceitos do que do tempo de atuação em uma determinada área. Outra possível explicação para estes resultados pode estar relacionada à modelagem desta investigação. Tendo em vista que esta investigação buscou medir a percepção de competência gerencial (algo genérico e abstrato) e não a auto-percepção, de quão competente cada indivíduo se percebe em cada atributo (algo individual e concreto) este fato poderia ter influenciado as respostas do público pesquisado.

Desta forma, mediante a análise dos dados de correlação não paramétrica de *Spearman*, a hipótese 2 que supunha uma relação entre a idade e percepção quanto às competências gerenciais não é corroborada e a hipótese 3 que indicava haver relação positiva entre experiência profissional e a percepção quanto às competências gerenciais demonstrou haver uma relação negativa com uma única competência “Gestão Inovadora” o que refuta a hipótese original.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Este estudo identificou que das sete competências identificadas após a análise fatorial foram observadas diferenças estatisticamente significativas de percepções entre homens e mulheres em cinco delas. De uma maneira geral, conforme a Figura 4, dos 28 atributos de competências, as mulheres indicaram uma percepção média superior a dos homens em todos os atributos. Outra consideração é quanto ao ordenamento das médias para cada um dos atributos e a respectiva comparação dos valores para homens e mulheres. Quando são ordenadas as maiores médias de percepção das mulheres (*ranking* mulher), 4 delas não são percebidas pelos homens nas primeiras 10 posições (*ranking* homem). Por outro lado, na ordenação das principais médias do ponto de vista dos homens, 4 não são percebidas pelas mulheres. As maiores diferenças estão em 3 atributos da competência “Trabalho em Equipe e Empreendedorismo” e em 2 atributos da competência “Personalidade e Empatia”. Todavia, há certa aproximação dos *rankings* quando são comparados os atributos de competências com as maiores e menores médias, ou seja, os extremos indicados por ambos os grupos.

Esta descoberta corrobora com o estudo de McGregor e Tweed (2001), cujos resultados indicam que as mulheres estariam mais preocupadas com o aprimoramento de suas competências mesmo para aquelas competências que já eram percebidas como desenvolvidas. Segundo os autores, estudos comparativos entre percepções de homens e mulheres em cargos gerenciais com respeito as suas competências, revelou uma concentração das competências relacionadas à gestão de pessoas, incluindo comunicação e áreas estratégicas tanto para homens quanto mulheres. A maior diferença identificada foi quanto às competências relacionadas à gestão de orçamentos e custos mais evidente na percepção das mulheres. Da mesma forma, os estudos revelaram que as mulheres mesmo se percebendo competentes em determinadas atribuições estariam mais propensas a buscar aprimoramentos de suas competências quando comparadas com os homens. Os autores sugerem que uma possível resposta à interpretação destas diferenças seria a necessidade das mulheres de demonstrarem suas competências de forma superior aos homens para obterem reconhecimento.

Atributos de Competências	Ranking		Média		Diferença (M - H)
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	
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 idéias 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, idéias) 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

Figura 4. Comparação entre *ranking* das médias entre mulheres e homens  
Fonte: o autor, 2012.

Segundo Marshall (1995), apesar de ações de igualdade de oportunidades e de exemplos de mulheres atuando em cargos gerenciais, pouco se alterou em termos de modelos e estilos de liderança aceitos, modelos de carreira e de práticas do trabalho. Permanece um formato “masculinizado” anteriormente definido para homens e que as mulheres ainda são forçadas a se adaptar a estas normas organizacionais. Porém, na visão da autora, em busca de vantagens competitivas e da maximização do retorno sobre os recursos humanos, organizações deveriam iniciar um processo de transformação dos padrões da cultura organizacional considerando o aspecto das diferenças entre gênero. A literatura sobre o desenvolvimento das mulheres indica a necessidade de um debate amplo em um mundo inteiramente dominado por homens, em que os significados para as mulheres precisam ser compreendidos e valorizados. Todavia, Marshall (1995) indica haver mulheres e homens que estão prontos para o diálogo mais aberto, que querem se envolver, sem disfarce, com questões fundamentais de gênero e desigualdade. Segundo a autora, este é o momento de correr alguns riscos buscando romper silêncios e buscar o propósito principal que reside na potencial reconceitualização e na possível mudança das organizações.

A contribuição desta investigação está na confirmação de que homens e mulheres percebem os atributos de competências de maneiras diferentes. Ao revelar que dentre as variáveis demográficas pesquisadas, é a variável gênero que mais se correlaciona com a percepção sobre o constructo competências gerencial quando comparada às variáveis idade, experiência profissional e experiência gerencial abre caminho para novos debates sobre questões de gênero nas organizações. Um questionamento que se faz é com respeito às diversas ferramentas e modelos de competência que estão sendo trabalhados nas organizações. Estariam tais modelos viesados em sua construção por não considerarem haver diferenças de percepções entre os gêneros? A realização de estudos que identifiquem diferenças entre as mulheres e homens pode permitir a compreensão e a articulação destes diferentes significados. Mulheres em cargos gerenciais podem até ser vistas como estando em estágios iniciais de aceitação como membro da organização, porém devem ter persistência na

reflexão e abertura para as discussões, em revelar suas intenções e suposições assim como na construção do processo de *sense-making* entre homens e mulheres.

Como limitação do estudo, pode-se indicar que o número de respondentes não propiciou uma análise fatorial robusta com todos os 36 itens de atributos de competências, pois para isso seria necessária uma amostra de pelo menos 180 respondentes (HAIR, 2006). A decisão de se avaliar os 36 atributos independentes dos fatores previamente definidos por Cardoso (2009) buscou minimizar esta limitação. Contudo, apesar de reconhecer esta limitação, este estudo propõe uma nova ferramenta composta por 7 competências e 28 atributos que pode ser considerada um modelo parcimonioso para mensuração do constructo competências gerenciais. A partir da escala final obtida pela análise fatorial e o reagrupamento dos 28 itens, abrem-se oportunidades de uso deste instrumento em novos estudos e a possibilidade de cruzar as respostas com os resultados obtidos nesta investigação.

## REFERÊNCIAS

- BONOTTO, F., & BITENCOURT, C.C. (2006). Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da COPEL. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Anais.... XX, Salvador.
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- CARBONE, P.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- CARDOSO, A. L. J. (2009). Percepções de Gestores sobre Competências Gerenciais em diferentes Contextos: Estabilidade e Mudança Organizacional. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso), v. 2, pp. 147-169.
- CHEETHAM, G., & CHIVERS, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*.
- \_\_\_\_\_. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*.
- DUTRA, J. S. (2001). (org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.
- FIELD, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. 2 ed. Porto Alegre. Artmed.
- HAIR, Jr. (2006). *Análise Multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- HUNT, J. W., & LAING, B. (1997). Leadership: the Role of the Exemplar. *Business Strategy Review*. v. 8, n. 1.
- KLEMP Jr. O. G. (1999, Nov./dez.). Competências de liderança. *HSM Management*, v. 3, n. 17.
- KOLB, D. A. (1997). A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (org.) *Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, pp. 321-341.
- LE BOTERF, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- MARSHALL, J. (1995). Researching women and leadership : some comments on challenges and opportunities. *International Review of Women and Leadership*. v.1, n.1, pp. 1-10.
- McLAGAN, P.A. (1997). "Competencies", *Training and Development*, American Society for Training and Development, v. 51, n. 5, may, pp. 40-47.
- McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. v. 28, n. 1.

- McGREGOR, J., & TWEED, D. (2001). Facing the challenge of improving managerial competence in small business: The New Zealand experience. 31st European Small Business Seminar. Dublin, Ireland.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (2000). A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (org.) Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura.
- ROBOTHAM, D., & JUBB, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. Management Development Review. Bradford, v.9, n. 5.
- RUAS, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. (orgs.) Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre : Bookman.
- ZARIFIAN, P. (1999). Objective Competence. Liasson, Paris.