

Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais

Autoria: Hugo Pena Brandão, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Isa Aparecida de Freitas, Fernanda Teles Vieira

Resumo

Este estudo objetivou desenvolver uma escala para avaliar competências gerenciais. Buscou-se identificar e validar – semântica e estatisticamente – competências relevantes à atuação profissional de gestores de um banco público, bem como mensurar em que medida tais gestores expressam essas competências no trabalho. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e de campo (realização de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários estruturados). Os questionários foram respondidos por uma amostra de 331 gestores da empresa e os dados foram analisados por meio de análises descritivas e fatorial. Os resultados revelaram 31 competências relevantes ao desempenho dos gestores, agrupadas em seis fatores (com *alphas* que variam de 0,74 a 0,88), os quais foram denominados Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Clientes, Comportamento Organizacional, Processos Internos e Sociedade. Na auto-avaliação dos participantes, em geral estes indicaram expressar razoavelmente tais competências no trabalho, a exceção daquelas associadas ao Fator Sociedade, que ainda parecem necessitar de aprimoramento. Ao final, são apontadas direções para realização de novas pesquisas.

INTRODUÇÃO

Com a emergência, na última década, de modelos de gestão baseados em competências (BARBOSA e RODRIGUES, 2005; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2004), grande discussão tem sido feita, tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, em torno da noção de competência no trabalho, suas dimensões, implicações, antecedentes e conseqüentes (LE BOTERF, 1999; McLAGAN, 1997; RUAS *et al.*, 2005).

As competências gerenciais constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores (BITENCOURT, 2004; SANTOS, 2001; SPENCER e SPENCER, 1993), talvez por causa da suposição de que elas exercem considerável influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais. Apesar dos esforços que têm sido realizados, sobretudo no campo teórico, para explicar a natureza da competência gerencial, muitas questões permanecem sem resposta. Há carência de pesquisas destinadas a investigar antecedentes e conseqüentes da expressão de competências no trabalho (BRANDÃO, 2007).

O presente estudo objetivou desenvolver e validar uma escala de competências gerenciais. Procurou-se identificar e validar – semântica e estatisticamente – competências relevantes à atuação profissional de gestores do Banco do Brasil, bem como mensurar em que medida tais gestores expressam essas competências no trabalho.

Como a competência constitui um conceito em evidência, complexo e multifacetado (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007; GONCZI, 1999), espera-se que a construção e validação de uma escala de medida de competências gerenciais possa facilitar a realização de investigações empíricas sobre o tema e o teste de certas suposições e construções teóricas, trazendo, assim, contribuições àqueles que desejam investigar a existência de relações entre a competência gerencial e outras variáveis do comportamento organizacional.

Ao Banco do Brasil, em particular, os resultados do presente estudo podem ser úteis para orientar a realização de intervenções organizacionais, nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e gestão do desempenho, por exemplo. Podem, ainda, oferecer contribuições aos gestores da Empresa, posto que a identificação de competências relevantes ao desempenho desses gestores pode orientar processos de autodesenvolvimento e de gestão de suas carreiras.

A Noção de Competência no Trabalho

No início do século passado, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo usado fundamentalmente para qualificar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinada função (CARBONE *et al.*, 2005). Nas últimas décadas, muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência. Gilbert (1978), por exemplo, destacou que a competência seria expressa em função do comportamento da pessoa no trabalho, enquanto Durand (2000) deu ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõe o indivíduo.

Não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras (McLAGAN, 1997; RUAS *et al.*, 2005), é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas, como sugere Dutra (2004). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos (McCLELLAND, 1973; e BOYATZIS, 1982, por exemplo), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (como conhecimentos, habilidades e atitudes), que permitem a ela realizar um trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; e ZARIFIAN, 1999, por exemplo), associa a competência não a atributos ou qualificações da pessoa, mas sim às suas realizações em um dado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004; CARBONE *et al.*, 2005).

Nos últimos anos, uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é compreendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e realizações deles decorrentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Sob essa ótica, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS e BRANDÃO, 2006). Definições como essa possuem caráter integrador e multifacetado, na medida em que consideram as diversas dimensões (cognitiva, psicomotora e afetiva) do trabalho e associam a competência ao desempenho, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional.

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, portanto, gera um desempenho profissional (GONCZI, 1999; DURAND, 2000). Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (GILBERT, 1978), de tal forma que o desempenho competente possui valor, seja ela econômico ou social, tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha (FLEURY e FLEURY, 2001).

Tipos de Competências

Até aqui, referiu-se à competência no plano individual, como um atributo de uma pessoa. É possível, no entanto, elevar esse conceito a outros níveis. Muitos autores associam a noção de competência não apenas a pessoas, no nível individual, mas também a equipes de trabalho ou mesmo à organização por completo (PRAHALAD e HAMEL, 1990; FLEURY e FLEURY, 2001). Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Para ele, existiria um efeito de sinergia entre as

competências individuais e as interações sociais estabelecidas no grupo. Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência de uma equipe constitui uma propriedade que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da articulação entre as competências individuais de seus integrantes.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos. Para esses autores, competências são atributos organizacionais que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Nessa mesma linha, Arrègle (1995) define a competência como o saber que a empresa acumulou ao longo de sua existência.

Tais proposições, segundo Brandão e Guimarães (2001), permitem classificar as competências como *humanas* ou *individuais* (aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual) e *organizacionais* (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas). Um nível influencia o outro, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito, existem outras tipologias e possibilidades de classificação das competências (COCKERILL, 1994; SPARROW e BOGNANNO, 1993). Uma dessas classificações é realizada em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, o que possibilita categorizar as competências individuais como técnicas e gerenciais, como sugere Cockerill (1994). Neste caso, as competências *técnicas* seriam aquelas relevantes a profissionais que desempenham atividades técnicas, de assessoramento ou operacionais, sem o exercício formal da liderança, enquanto as *gerenciais* representariam comportamentos esperados daqueles que exercem cargos ou funções de supervisão ou direção. Em geral, tais competências são descritas em termos de padrões comportamentais, que representam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (GONCZI, 1999).

Nesse sentido, algumas organizações têm procurado identificar competências importantes ao desempenho de seus gestores, visando promover o seu desenvolvimento (WHIDDETT e HOLLYFORDE, 1999; MCI, 1997). O banco britânico *National Westminster Bank – NatWest*, por exemplo, identificou e validou onze competências gerenciais relevantes ao contexto em que atua. Entre elas, é possível mencionar a capacidade de o gestor “organizar equipes cooperativas nas quais os integrantes se sintam valorizados” e de “estabelecer planos e metas ambiciosos, visando maximizar resultados” (COCKERILL, 1994).

Spencer e Spencer (1993), por sua vez, com base em tendências e pesquisas sobre o ambiente empresarial americano, elaboraram uma matriz de competências importantes para executivos e gerentes. Entre as várias competências gerenciais apontadas como relevantes por esses autores, é possível citar a capacidade de “disseminar a estratégia organizacional, fazendo despertar o envolvimento e o comprometimento dos empregados” e de “delegar tarefas e estimular os empregados a assumir maiores responsabilidades”.

O foco do presente estudo recai justamente sobre a formulação de uma escala de mensuração de competências gerenciais, tomando-se como referência comportamentos relevantes à atuação de gestores de agências do Banco do Brasil, o que será descrito a seguir.

MÉTODO

Nas próximas subseções são apresentadas as características da organização estudada, bem como os instrumentos e procedimentos adotados para coleta e análise de dados.

Características da organização estudada

O Banco do Brasil, primeiro banco nacional, foi fundado em 1808. Trata-se de sociedade de economia mista, estruturada sob a forma de conglomerado financeiro, que tem como missão “*ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País*”. Quando esta pesquisa foi realizada, a Empresa possuía 3.977 agências, 79.310 funcionários, 9.800 estagiários, R\$ 332 bilhões de ativos e cerca de 24 milhões de clientes (pessoas físicas e jurídicas) (BANCO DO BRASIL, 2007).

As agências do Banco respondem pela distribuição dos produtos e serviços e estão segmentadas em quatro redes distintas de atendimento: varejo, atacado, governo e exterior. A *Rede Varejo*, objeto desta pesquisa, é aquela que possui maior quantidade de agências, funcionários, clientes e negócios. Cada agência é administrada por funcionário concursado, que exerce o cargo de *Gerente Geral*. Dependendo do seu porte, do potencial do mercado em que atua, do número de funcionários e de clientes, uma agência pode possuir outros níveis gerenciais (gerentes de segmento e de módulo).

Baseando-se nas premissas do modelo gerencial denominado *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN e NORTON, 1997), o Banco administra o desempenho de suas agências por meio do estabelecimento de objetivos e metas, alinhadas à estratégia organizacional, em seis diferentes perspectivas: Estratégia e Operações; Resultado Econômico; Clientes; Comportamento Organizacional; Processos Internos e Sociedade (BANCO DO BRASIL, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2005).

A perspectiva *Estratégia e Operações* avalia o alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho do Banco, focalizando a criação de valor no longo prazo, enquanto o *Resultado Econômico* agrega indicadores relativos à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da empresa. A perspectiva *Clientes*, por sua vez, concentra medidas referentes ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes (externos e/ou internos) a partir de atributos valorizados por cada segmento do mercado, visando ampliar a base de clientes e sua satisfação. O *Comportamento Organizacional* avalia o grau de contribuição para o desenvolvimento profissional das pessoas, a manutenção de um bom clima de trabalho e a melhoria da saúde ocupacional, procurando fortalecer a relação entre o Banco e seus funcionários. A perspectiva *Processos Internos* é composta por indicadores afetos à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de segurança e controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho. A perspectiva *Sociedade*, por fim, está relacionada à promoção do desenvolvimento regional sustentável, à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento econômico e social do País (BANCO DO BRASIL, 2007; BRANDÃO *et al.*, 2005).

Instrumentos de pesquisa

Para subsidiar a elaboração dos itens integrantes da escala de competências gerenciais foram realizadas inicialmente pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Na *pesquisa bibliográfica*, fez-se um estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, revistas, anais de congressos, teses, dissertações e outras fontes, visando revisar conceitos, proposições teóricas e investigações empíricas sobre o tema, em especial aquelas publicadas no período de 1996 a 2005. Entre os autores cujas proposições ou pesquisas ofereceram subsídios para formulação da escala, é possível destacar Bitencourt (2004), Cockerill (1994), Diório (2002), Echeveste *et al.* (1999), Kaplan e Norton (1997),

MCI (1997), Maurik (1997), Melo (2006), Santos (2001), Spencer e Spencer (1993), Stuart e Lindsay (1997) e Thompson *et al.* (1996).

A *pesquisa documental*, por sua vez, foi realizada nas bibliotecas e em arquivos documentais do Banco do Brasil, nos meses de abril e maio de 2007. Nessa fase, foram identificados e analisados relatórios, registros, normativos, bases de dados, fascículos formativos e estudos sobre formação de gestores e competências relevantes ao desempenho gerencial, entre outros elementos importantes para subsidiar a formulação de itens da escala. Entre os materiais analisados, é possível destacar o catálogo de cursos da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UniBB e o fascículo Referenciais de Gestão (BANCO DO BRASIL, 2006) e os critérios e instrumentos utilizados para avaliação de desempenho dos gestores da Empresa (BANCO DO BRASIL, 2005).

Como a grande maioria dos estudos analisados na pesquisa bibliográfica procedia de contextos socioculturais e profissionais distintos dos existentes no Banco do Brasil, realizou-se, também, *pesquisa de campo* com gestores da Empresa. Nessa etapa, foram realizadas entrevistas pessoais, semi-estruturadas, individuais ou em duplas, com o propósito de obter descrições de situações profissionais, comportamentos observados, competências relevantes ao papel gerencial e outros elementos que pudessem subsidiar a construção da escala. Foram entrevistados ao todo vinte funcionários, entre gestores de agências e da direção do Banco, selecionados por critério de acessibilidade. As entrevistas foram realizadas em maio e junho de 2007, nas dependências da própria Empresa, e tiveram duração média de 43 minutos cada.

No início das entrevistas, foram expostos aos participantes o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como garantido que suas respostas seriam anônimas e que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. As perguntas foram efetuadas seguindo roteiro específico, tendo sido gravados os depoimentos e registradas notas que facilitaram o entendimento das respostas, conforme procedimentos sugeridos por Lodi (1991). Os entrevistados eram, em sua maioria, do sexo masculino (60%), tinham idade superior a 40 anos (85%), trabalhavam há mais de 15 anos na Empresa (80%), tinham curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* (65%) e estavam localizados em diferentes unidades da federação.

Seguindo as proposições de Richardson (1999), foram transcritas as respostas às questões da entrevista, depuradas as anotações realizadas e interpretadas as declarações dos entrevistados, destacando-se o significado atribuído a elas. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, procurando-se identificar elementos interpretativos e a frequência de uso de determinadas expressões, conforme sugerido por Wells (1991), visando descrever de forma objetiva e sistemática as competências gerenciais mencionadas pelos entrevistados como relevantes ao seu desempenho.

A partir desses elementos, foram identificadas 57 competências gerenciais, as quais foram descritas em termos de comportamentos observáveis no trabalho. Procurou-se observar os procedimentos sugeridos por Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2005) e Mager (1990) para descrição operacional de competências, bem como as recomendações de Pasquali (1998) e Richardson (1999) para construção de instrumentos de pesquisa, de forma que se buscou evitar a formulação de frases longas ou com múltiplas idéias e a utilização de expressões ambíguas, excessivamente técnicas, extremadas ou negativas. Essas competências foram então ordenadas, agrupadas por similaridade semântica e editadas, eliminando-se aquelas que representavam duplicidades, abstrações ou irrelevâncias. Desse procedimento, restaram 39 itens, que constituíram a base para a escala a ser validada.

Antes de proceder a validação estatística da escala, esses itens foram classificados pelo primeiro autor deste artigo nas seis perspectivas de avaliação – anteriormente descritas – do modelo de gestão de desempenho do Banco do Brasil. Em seguida, essa categorização foi submetida à análise de cinco *juízes* (gestores e analistas do Banco que possuíam grande

experiência e conhecimento a respeito do modelo de gestão da Empresa). Para que a classificação de cada item fosse validada, adotou-se como critério a necessidade de pelo menos quatro dos cinco juízes terem classificado o item na mesma perspectiva de desempenho da categorização originalmente realizada. Apenas cinco competências não atenderam a esse critério. Tiveram então a sua redação aprimorada e foram novamente submetidas à análise dos juízes, até que pelo menos quatro destes manifestassem consenso em relação à classificação. Um dos itens foi eliminado, posto que se revelou híbrido, sendo classificado pelos juízes em diferentes perspectivas de desempenho.

Com os 38 itens restantes, formatou-se um questionário estruturado para validação estatística da escala. A primeira parte do instrumento possuía uma apresentação, com informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para resposta. Em seguida, foram listados os itens, em relação aos quais os respondentes deveriam assinalar o grau com que expressavam em seu trabalho cada competência descrita nos itens. Para tanto, utilizou-se uma escala com âncoras de significados opostos em seus extremos (tipo *Osgood*), constituída de dez pontos, variando de 1 (não expresso a competência) a 10 (expresso plenamente a competência). Havia também no questionário espaço destinado à coleta de dados biográficos dos respondentes, como, por exemplo, gênero, tempo de serviço no Banco, escolaridade e cargo exercido.

Seguindo as proposições de Pasquali (1998), o instrumento de pesquisa foi submetido à validação semântica, antes de sua aplicação, visando verificar se o enunciado, a escala e os itens eram inteligíveis aos respondentes. Nessa etapa, realizou-se a aplicação do questionário a uma pequena amostra de 12 gestores de agências do Banco, procurando-se identificar eventuais falhas ou incorreções, eliminar ambigüidades e itens sugestivos, a fim de assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte da população a que se destinava o instrumento. Em decorrência de críticas e sugestões oferecidas pelos respondentes, foram realizados pequenos ajustes no enunciado e em quatro itens.

Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os questionários foram aplicados coletivamente, durante a realização de cursos internos da Empresa, tendo sido distribuídos e recolhidos pelos instrutores, sem identificação dos respondentes. Os dados foram coletados por meio de cooperação voluntária dos participantes, sem qualquer desvantagem para eles e garantindo-lhes que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade. Os instrumentos foram respondidos por 331 gerentes de agências do Banco, em outubro de 2007. Os respondentes eram, em sua maioria, do sexo masculino (71%), exerciam principalmente os cargos de gerente geral (30%) e gerente de módulo (64%), tinham idade superior a 35 anos (72%), trabalhavam há mais de 10 anos na Empresa (64%), tinham em média cerca de 8 anos de experiência no exercício de funções gerenciais, tinham curso de graduação (33%) e pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* (44%) e estavam localizados em diferentes unidades da federação.

Para tabulação e análise dos dados, utilizou-se o aplicativo *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*. Foram analisadas inicialmente as estatísticas descritivas univariadas dos 38 itens, visando identificar eventuais erros de digitação. Não foi identificado nenhum valor fora da amplitude normal da escala de avaliação (1 a 10 pontos). As médias e desvios padrão revelaram-se plausíveis e os coeficientes de variação (desvio padrão dividido pela média) mostraram-se superiores a 0,001. Verificou-se que quatro sujeitos possuíam mais de 10% de respostas ausentes, razão pela qual foram excluídos das análises posteriores. Outro sujeito também foi excluído, porque assinalou a mesma resposta para praticamente todos os itens. Todas as variáveis, por sua vez, revelaram possuir menos de 2% de dados ausentes.

Depois, foram examinados os requisitos necessários para proceder a análise fatorial. No que diz respeito ao tamanho necessário da amostra, utilizou-se o critério proposto por Tabachnick e Fidell (1989) e Pasquali (2005), ou seja, o de que deve haver pelo menos cinco respondentes para cada variável observada. Este requisito foi cumprido, visto que a amostra, depois de excluídos os cinco casos relatados, totalizou 326 sujeitos, isto é, quase nove respondentes para cada item do questionário. Foram analisados também os índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis e realizados testes de normalidade (K-S e Shapiro-Wilk), os quais indicaram a ausência de distribuição normal em diversos itens, sendo mais comum a assimetria negativa. A ausência de normalidade, no entanto, não constitui um problema grave na análise fatorial (PASQUALI, 2005), posto que essa técnica é razoavelmente robusta a violações desse pressuposto, principalmente em amostras com mais de 200 sujeitos (HAIR *et al.*, 2005; PASQUALI, 2006). Assim, optou-se por realizar os procedimentos subsequentes utilizando os dados originais, sem a sua transformação.

Procurou-se, em seguida, verificar a linearidade das relações entre as variáveis, extraíndo-se gráficos de dispersão bivariada entre pares de itens e examinando a magnitude das correlações entre eles. Essa análise, em geral, indicou a presença de associação linear entre os itens verificados, dois a dois, tendo as relações entre pares apresentado intensidades bem variadas. Embora em alguns pares fosse alta a intensidade entre essas correlações, nenhuma delas mostrou-se próxima ou superior a 0,90, o que indicou ausência de multicolinearidade (PASQUALI, 2005), de forma que esse requisito também foi atendido.

Visando identificar a existência de casos extremos multivariados, por sua vez, utilizou-se a distância de *Mahalanobis*. Apurou-se que 31 respondentes constituíam *outliers* multivariados, o que poderia produzir impacto substancial sobre a matriz de correções, por diminuir ou ampliar a magnitude das associações entre variáveis (NEIVA *et al.*, 2007). Em decorrência, as análises posteriores foram realizadas com e sem a presença dos *outliers* na amostra, a fim de examinar o seu impacto. Embora os resultados produzidos fossem fundamentalmente os mesmos, em termos da estrutura fatorial que será exposta adiante, a manutenção dos *outliers* prejudicava as cargas fatoriais de alguns itens. Assim, optou-se por excluí-los, visto que a eliminação desses casos extremos não prejudicaria substancialmente o tamanho da amostra, que com esse ajuste passou a totalizar 294 casos.

Com base nas respostas desses indivíduos aos 38 itens, extraiu-se a matriz das correlações entre as variáveis, para verificar se esta era fatorável. A inspeção visual da Matriz R indicou a existência de algumas correlações acima de 0,60 e de um bom percentual (cerca de 75%) de correlações iguais ou superiores a 0,30, índices que sugeriram a fatorabilidade dos dados. A medida de adequação amostral *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) revelou-se igual a 0,940, índice considerado “maravilhoso” por Kaiser (*apud* PASQUALI, 2005), indicando uma ótima adequação dos dados à análise fatorial. Examinando a matriz de correlações anti-imagem, por sua vez, verificou-se que os quadrados das correlações múltiplas (R^2), em sua grande maioria, eram superiores a 0,90, o que indicou suficiente relação entre as variáveis para se proceder uma análise fatorial. Além disso, o fato de o determinante da matriz de correlações ser igual a 0,00000000996 (praticamente zero) indicou, pelo menos, que seu posto era inferior ao número de variáveis, outro indicativo de fatorabilidade (PASQUALI, 2005).

Considerando esses indicadores, verificou-se quantos fatores da Matriz R comportava, o que será descrito a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para determinar o número de fatores da Matriz R, utilizou-se a análise dos componentes principais (PC) e, como critérios, os autovalores iguais ou superiores a um, a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*), o percentual da variância explicada por fator, a

variância total explicada, a matriz residual de correlações e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator.

No que se refere ao critério K1 (KAISER *apud* PASQUALI, 2005), que sugere abandonar todos os componentes ou fatores cujo autovalor seja inferior a um, verificou-se a possibilidade de extração de até sete fatores. Pelo critério de Harman (1967), por sua vez, que estabelece que cada fator tenha no mínimo 3% de variância explicada, poder-se-ia extrair até seis fatores. O *scree plot*, por sua vez, apresentou indícios da existência de dois fatores. A extração de sete fatores não parecia razoável, pois os últimos permitiam incrementar pouco a variância total explicada. A extração de apenas dois fatores, por outro lado, implicaria em uma variância total explicada de 45,75%, percentual razoavelmente inferior aos 63,30% que se obtinha com a extração de sete fatores.

Procurou-se, então, utilizando o método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*), com rotação oblíqua (*promax*), explorar inicialmente a extração de três fatores. Com essa solução de três fatores obteve-se, pela matriz residual, 26% de resíduos grandes, percentual relativamente elevado, que sinalizou a existência de outros fatores a serem extraídos. Com a extração de seis fatores, por sua vez, o percentual de resíduos (11%) revelou-se significativamente menor, sugerindo que esse número de fatores seria suficiente. Além disso, essa estrutura era passível de interpretação, visto que as variáveis se agruparam em torno das seis categorias hipotetizadas, que representavam as perspectivas de avaliação do modelo de gestão de desempenho do Banco do Brasil: Estratégia e Operações, Resultados Econômico, Clientes, Comportamento Organizacional, Processos Internos e Sociedade (BRANDÃO *et al.*, 2005).

Foram, então, extraídos seis fatores pelo método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*), com rotação oblíqua (*promax*), uma vez que se pressupunha a existência de correlações entre eles. Os fatores extraídos explicavam 59,94% da variância, percentual bastante razoável. A adequação (*goodness-of-fit*) da análise fatorial, por sua vez, foi verificada pelo exame da matriz de correlações residuais. Nessa matriz, foram identificados 81 (11%) resíduos com valores absolutos maiores que 0,05, sendo a maioria destes pouco superiores a esse valor. Como o percentual de resíduos grandes revelou-se relativamente pequeno, havia, portanto, pouca variância comum não explicada pelos seis fatores, o que sugere a adequação da solução fatorial. Com base nos resultados dispostos na Matriz Padrão, foram eliminados quatro itens que apresentavam baixas cargas fatoriais (muito próximas ou inferiores a 0,30); outros dois, porque não guardavam relação semântica com os fatores a que se associaram; e um outro, porque revelou-se híbrido, apresentando cargas fatoriais de magnitudes semelhantes (diferenças inferiores a 0,1) em dois fatores.

Em seguida, verificou-se se os fatores eram consistentes, seguindo as recomendações de Pasquali (2005). Para tanto, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* (α), coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, por ser este, segundo Pasquali (1998), o índice geralmente utilizado para estimação da fidedignidade das variáveis constantes de cada fator.

Os resultados obtidos estão dispostos nas tabelas 1 a 6 adiante. Pode-se observar que quatro fatores produziram *alphas* superiores a 0,85, índices que indicam ótima consistência interna. Outros dois fatores obtiveram *alphas* de 0,74 e 0,77, que, embora estejam mais próximos do limite inferior de aceitabilidade (HAIR *et al.*, 2005), ainda representam boa consistência. Como o *Alpha de Cronbach* é indicativo da constância ou da invariância dos fatores, esses resultados sugerem ser provável que tais fatores apareçam também em outras pesquisas que se utilizem desta escala, na mencionada organização.

A interpretação dos fatores, por sua vez, foi feita por meio de análise do conteúdo semântico dos itens que compõem cada fator, tendo sido dada especial atenção aos que apresentaram maiores cargas. Pode-se observar, na Tabela 1 a seguir, que os itens integrantes do *Fator 1* descrevem competências relacionadas, por exemplo, à responsabilidade

socioambiental e à contribuição do gestor para promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais. Tais variáveis possuem elevadas cargas fatoriais (iguais ou superiores a 0,60) e representam a *Perspectiva Sociedade* do modelo de gestão de desempenho da organização estudada (BANCO DO BRASIL, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2005). Essa perspectiva dá denominação simbólica ao fator, que revelou excelente consistência interna ($\alpha = 0,88$).

Tabela 1: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 1 – Sociedade

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais	0,84	0,64	0,85
Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem	0,81	0,58	0,86
Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco	0,79	0,57	0,86
Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente	0,74	0,58	0,86
Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental	0,68	0,55	0,86
Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na agência	0,66	0,55	0,87
Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe	0,60	0,59	0,86
Número de Itens = 7 Alpha de Cronbach = 0,88 Número de Casos = 292			

O Fator 2 também possui sete itens, com boas cargas fatoriais (superiores a 0,40) e ótima consistência interna ($\alpha = 0,87$). Eles descrevem competências referentes à *Perspectiva Clientes*, do modelo de gestão de desempenho do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2005). Versam sobre qualidade, transparência, cortesia e confiabilidade no relacionamento com o cliente, bem como ampliação da base de clientes e de sua satisfação, entre outros aspectos, conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 2 – Clientes

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível	0,75	0,63	0,85
Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela	0,61	0,64	0,84
Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	0,57	0,56	0,85
Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade	0,54	0,58	0,85
Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da agência	0,53	0,55	0,86
Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética	0,52	0,60	0,85
Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas	0,41	0,53	0,86
Número de Itens = 7 Alpha de Cronbach = 0,87 Número de Casos = 294			

O *Fator 3* também apresentou ótima consistência interna ($\alpha = 0,86$) e descreve competências relativas à *Perspectiva Comportamento Organizacional*, sua designação simbólica. Seus seis itens possuem boas cargas fatoriais (superiores a 0,40), conforme pode ser visto na Tabela 3. Essa perspectiva do modelo de gestão da Empresa (BANCO DO BRASIL, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2005) refere-se ao grau de contribuição do gestor para o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe e para a manutenção de um bom clima de trabalho, procurando fortalecer a relação entre o Banco e seus funcionários.

Tabela 3: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 3 – Comportamento Organizacional

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.	0,76	0,59	0,83
Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco	0,73	0,70	0,81
Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia	0,70	0,54	0,84
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários	0,58	0,53	0,84
Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles	0,56	0,67	0,82
Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles	0,41	0,56	0,84
Número de Itens = 6 Alpha de Cronbach = 0,86 Número de Casos = 294			

Os cinco itens integrantes do *Fator 4* versam sobre a *Perspectiva Estratégia e Operações*. Abordam competências relacionadas ao alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho da organização. Esse fator também revelou ótima consistência interna ($\alpha = 0,87$) e boas cargas fatoriais, conforme pode ser visto na Tabela 4.

Tabela 4: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 4 – Estratégia e Operações

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela agência	0,85	0,67	0,82
Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades	0,73	0,60	0,83
Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas	0,70	0,65	0,83
Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação	0,43	0,57	0,85
Aproveita as oportunidades que surgem para a agência, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho	0,36	0,58	0,85
Número de Itens = 5 Alpha de Cronbach = 0,87 Número de Casos = 294			

Os dois últimos fatores (5 e 6) abrangem competências relativas, respectivamente, às perspectivas *Processos Internos* (alpha de 0,74) e *Resultado Econômico* (alpha de 0,77) do modelo de gestão de desempenho da Empresa (BANCO DO BRASIL, 2005). Seus itens possuem ótimas ou boas cargas fatoriais, conforme pode ser visto nas tabelas 5 e 6.

As consistências internas, embora estejam mais próximas do limite inferior de aceitabilidade (HAIR *et al.*, 2005), ainda são boas. A perspectiva *Processos Internos* agrega indicadores afetos à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho, enquanto a perspectiva *Resultado Econômico* refere-se à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da Empresa.

Tabela 5: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 5 – Processos Internos

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho	0,70	0,50	0,65
Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto	0,70	0,46	0,63
Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis	0,51	0,53	0,66
Número de Itens = 3 Alpha de Cronbach = 0,74 Número de Casos = 294			

Tabela 6: Cargas fatoriais e comunalidades (h^2) dos itens do Fator 6 – Resultado Econômico

Itens (Competências)	Cargas Fatoriais	h^2	Alpha de Cronbach, se eliminado o item
Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a agência	0,59	0,59	0,69
Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios	0,54	0,63	0,62
Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da agência	0,42	0,48	0,76
Número de Itens = 3 Alpha de Cronbach = 0,77 Número de Casos = 293			

Os itens que integram cada fator possuem razoável semelhança semântica entre si. Seus significados teóricos refletem as perspectivas do modelo de gestão de desempenho da organização estudada (BANCO DO BRASIL, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2005), exatamente como foi hipotetizado por ocasião da elaboração da escala de competências gerenciais.

Verificou-se que os seis fatores não eram independentes entre si, uma vez que, como mostra a Tabela 7, há razoável correlação entre eles. Isso indicou a existência de um fator de segunda ordem, composto pelas 31 variáveis integrantes dos seis fatores primários. Foi então utilizado o mesmo método de análise, com extração de apenas um fator, que resultou em cargas fatoriais superiores a 0,40, variância explicada de 37% e *alpha* de 0,94.

Tabela 7: Matriz de correlações entre os seis fatores primários (correlações significantes ao nível de 0,05).

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Fator 1	1					
Fator 2	0,40	1				
Fator 3	0,53	0,69	1			
Fator 4	0,54	0,64	0,66	1		
Fator 5	0,40	0,50	0,56	0,51	1	
Fator 6	0,39	0,68	0,51	0,64	0,43	1

Procurou-se, por fim, extrair os escores fatoriais, calculando-se a média dos itens que compõem cada fator primário, conforme sugerido por Pasquali (2005). A Tabela 8 mostra as médias e desvios padrão e sintetiza outros dados relativos aos seis fatores (número de itens, consistência interna e interpretação simbólica).

Tabela 8: Estrutura Fatorial da Escala de Competências Gerenciais

Fatores Extraídos	Número de Itens	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Fator 1: Sociedade	7	6,77	1,50	0,88
Fator 2: Clientes	7	8,75	0,77	0,87
Fator 3: Comportamento Organizacional	6	8,36	0,92	0,86
Fator 4: Estratégia e Operações	5	8,01	1,15	0,87
Fator 5: Processos Internos	3	7,95	1,01	0,74
Fator 6: Resultado Econômico	3	8,09	1,23	0,77
Variância total explicada = 60%.				

A maior média e o menor desvio padrão recaíram sobre o Fator 2 (Clientes), indicando que, na auto-avaliação realizada pelos gestores de agências do Banco, houve homogeneidade e estes expressam quase plenamente, em seu desempenho, as competências relacionadas ao atendimento de necessidades e expectativas dos clientes, visando ampliar a base de clientes e sua satisfação. Em seguida, com média e desvio padrão de magnitudes semelhantes, está o fator Comportamento Organizacional. O Fator Sociedade, por outro lado, obteve a menor média e o maior desvio padrão, o que sugere maior heterogeneidade entre os participantes e a necessidade de muitos deles aprimorarem competências relacionadas à promoção do desenvolvimento regional sustentável, da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento econômico e social do País, ou de a organização oferecer maior apoio para tanto. Talvez esse resultado tenha se revelado justamente porque a perspectiva *Sociedade* foi apenas recentemente introduzida pelo Banco em seu modelo de gestão do desempenho (BANCO DO BRASIL, 2005). Talvez uma boa parte dos gestores ainda não tenha desenvolvido plenamente as competências associadas a essa dimensão do seu desempenho.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este texto relata procedimentos adotados para construção e validação (semântica e estatística) de uma escala de medida de competências gerenciais. Utilizando dados coletados junto a 331 funcionários de um banco público, foi realizada uma análise fatorial exploratória, procurando-se revelar padrões de correlação entre as competências estudadas e verificar a existência de dimensões subjacentes a elas.

Pela análise realizada, a solução com a extração de seis fatores revelou-se a mais adequada, ponderando-se principalmente os autovalores iguais ou superiores a um, a variância total explicada, a matriz residual de correlações e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre as competências agrupadas em um mesmo fator. Os significados teóricos dos seis fatores extraídos refletem muito bem o modelo de gestão de desempenho da organização estudada.

Os fatores extraídos mostraram-se válidos – em razão das cargas fatoriais de seus itens – bem como consistentes internamente, visto que seus *alphas* revelaram-se iguais ou superiores a 0,74, indicando, de forma geral, bons índices de fidedignidade das variáveis integrantes de cada fator. Em estudos posteriores, poder-se-ia utilizar, portanto, apenas os

escores fatoriais para cada respondente (nos seis fatores) e não mais os escores nos itens componentes da escala.

Considerando a relativa escassez de investigações empíricas sobre competências gerenciais, em especial no Brasil (BRANDÃO, 2007), espera-se que a validação desta escala possa ensejar a realização de novas pesquisas sobre o tema. Utilizando a escala aqui apresentada, organizações e pesquisadores poderiam se dedicar a, por exemplo:

- a) Verificar se a estrutura fatorial da referida escala de competências revela-se também em estudos conduzidos em outras organizações, não só da indústria bancária, mas também de outros segmentos de negócios;
- b) Comparar escores obtidos por meio de auto-avaliação com escores oriundos de hetero-avaliação;
- c) Identificar características pessoais (como a experiência, a motivação, as estratégias de aprendizagem no trabalho e o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes, por exemplo) que influenciam a expressão de competências gerenciais no trabalho;
- d) Examinar em que medida propriedades de equipes (como o clima organizacional, por exemplo) influenciam a expressão das competências gerenciais no trabalho;
- e) Identificar que características organizacionais (como oferta de treinamento, cultura, normas e valores, por exemplo) afetam a competência de indivíduos;
- f) Verificar em que medida as competências expressas por gestores influenciam o desempenho organizacional; e
- g) Identificar conseqüências da expressão de competências gerenciais no trabalho, tanto para o gestor que as expressa quanto para a organização em que ele atua.

Tratando-se de estudo sobre um conceito em evidência e cujos pressupostos ainda carecem de investigações empíricas, espera-se que este artigo tenha oferecido contribuições teóricas e metodológicas ao estudo da competência no trabalho e nas organizações. Que ele indique caminhos e enseje a realização de pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARRÈGLE, J. L. Le savoir et l'approche "Resource Based": une ressource et une compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 105, n. 5, p. 84-94, 1995.

BANCO DO BRASIL. Gestão de desempenho por competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação [Fascículo]. **Programa Profissionalização**, 31, Brasília, Diretoria Gestão de Pessoas, 2005.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa Banco do Brasil**. Disponível em <http://uni.bb.com.br>. Consultado em 29 de dezembro, 2006.

BANCO DO BRASIL. **Retrato da empresa**. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Consultado em 02 de dezembro, 2007.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

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

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; GUARÇONI, C. P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- COCKERILL, T. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994. p. 70-76.
- DIÓRIO, S. Competência emocional de gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2002.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-186, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. Cap. 5, p. 97-113.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1967.
- GILBERT, T. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999. Cap. 12, p. 180-194.

- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MAGER, R. F. **Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction**. Belmont (EUA): Fearon-Pitman Publishers, 1990.
- MAURIK, J. Beyond management competences: pointers for future leadership development. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 18, n. 6, p. 312-316, 1997.
- MCI - MANAGEMENT CHARTER INITIATIVE. **Management Standards**. London: MCI, 1997.
- McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 01-14, 1973.
- McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training & Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
- MELO, L. C. T. **Estratégias de aprendizagem de gerentes**. Projeto de Dissertação de Mestrado (Psicologia Organizacional) - Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006.
- NEIVA, E. R.; ABBAD, G.; TRÓCOOLI, B. T. **Roteiro para análise fatorial de dados**. Brasília: Universidade de Brasília – UnB, Instituto de Psicologia, 2007.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Ed. UnB, 1998.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM/UnB, 2005.
- PASQUALI, L. **Delineamento de pesquisa em ciência: fundamentos estatísticos da pesquisa científica**. Brasília: LapPAM/UnB, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da USP**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.
- SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 1, n. 1, p. 50-58, 1993.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STUART, R.; LINDSAY, P. L. Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 1, p. 26-33, 1997.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins Publishers, 1989.

THOMPSON, J. E.; STUART, R.; LINDSAY, P. L. The competence of top team members: a framework for successful performance. **Journal of Managerial Psychology**. v. 11, n. 3, p. 48-66, 1996.

WELLS, S. The role of analysis in qualitative research. **Journal of the Market Research Society**, v. 33, n. 1, p. 39-44, 1991.

WHIDDETT, S.; HOLLYFORDE, S. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

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