



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Identificação de Metacompetências através de um Sistema de Competências e Determinação de Perfil de Competências

**Ana Raquel Pinheiro Cardoso Pedrosa**

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS

[WWW.ISCSP.LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.LISBOA.PT)



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **Identificação de Metacompetências através de um Sistema de Competências e Determinação de Perfil de Competências**

**Ana Raquel Pinheiro Cardoso Pedrosa**

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

À minha Família e aos meus Amigos.



## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só tem sentido depois de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles, que, de modo mais ou menos participativo, contribuíram para a sua realização.

Começo por referir os funcionários da Biblioteca João Paulo II, da Universidade Católica Portuguesa, pela disponibilidade que sempre evidenciaram, auxiliando na procura e pesquisa das obras, que serviram de suporte e fundamento teórico a este trabalho.

Aos meus amigos, pelos estímulos e força que me transmitiram ao longo deste período. À Maria Abreu quero agradecer o facto de estar sempre presente nos momentos mais difíceis e de, com o seu espírito crítico, ter o condão de me interpelar relativamente às questões mais pertinentes.

À minha família, sobretudo aos meus pais, pelo apoio, força e ternura que sempre demonstraram e que foram fundamentais para a concretização deste projecto. Ao meu pai, em particular, por estar sempre disponível para discutir comigo o trabalho e pelas sugestões e comentários que nunca se escusou a dar.

*The last, but not the least*, ao Professor Doutor José Luís Nascimento, que orientou a dissertação de mestrado. A ele devo uma parte substancial da formação teórico-conceitual que usufruí e com ele sinto-me obrigada a partilhar a responsabilidade pelo mérito que este trabalho possa ter. Mas, sobretudo, sinto-me grata por ele, desde o início, ter apostado em mim e pelo apoio que incondicionalmente prestou à elaboração da dissertação, nunca se escusando a partilhar informação e saberes. A ele, o meu profundo reconhecimento.



## RESUMO

As metacompetências são estruturas de natureza conceptual e individual. As organizações são elementos de pessoas, de organização e do meio. Uma como outras correspondem a mapas cognitivos. A prática corrente, no entanto, não vai neste sentido, mas no da definição de competências operacionais, sejam elas transversais, funcionais ou específicas, focalizando-se, sobretudo, nos resultados obtidos. O propósito deste estudo decorre do facto das abordagens recentes sobre as metacompetências não terem sido empíricas, mas sim conceptuais. É essa verificação empírica que se procura concretizar, determinando sistemas de relações entre metacompetências e competências de natureza operacional. No presente estudo é proposto um modelo que pretende associar competências em agrupamentos de metacompetências. A pesquisa incidiu na totalidade dos colaboradores de uma empresa, num total de 265 sujeitos. O modelo proposto foi estimado através de modelos de equações estruturais. O resultado final não só respondeu à pergunta de partida, como confirmou, a partir de dados concretos, a possibilidade de construção de um modelo, que explicasse os perfis de competências e as metacompetências que lhe estão subjacentes dos colaboradores de uma organização.

**Key-Words:** Conhecimento, *Skills*, Competências, Perfis de Competências, Sistemas de Competências, Metacompetências, Avaliação de Desempenho.



## ABSTRACT

Meta-competencies are conceptual and individual structures. Organizations are elements of people, systems and environment. Both can be considered cognitives maps. The practice, however, does not go in this direction, but in the definition of operational competencies, either functional or specific, focusing mainly on results. The purpose of this study stems from the fact that the recent approaches of meta-competencies are not empirical, but conceptual. It is this empirical verification this study seeks to achieve, determining systems of relationships between meta-competencies and operational competencies. The research focused on all company's employees, a total of 265 subjects. The proposed model was estimated through structural equation models and the end results not only answer the initial question, as confirmed from concrete data, but also the possibility of building a model that explains competency profiles and the meta-competencies which are behind the organization's employees.

**Key-Words:** Knowledge, Skills, Competencies, Competency Profiles, Competency Systems, Meta-Competencies, Performance Evaluation





## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
1.1. O ponto de partida do debate .....	5
1.2. Diferentes Abordagens Conceptuais .....	6
1.3. A Evolução Histórica do Conceito de Competência .....	7
1.3.1. O Modelo Comportamental .....	7
1.3.2. A Matriz Funcionalista .....	9
1.3.3. O Modelo Construtivista .....	10
1.3.4. O Alinhamento com as Competências Organizacionais: Modelo Holístico de Ulrich e Smallwood (2004 e 2012) .....	11
1.3.5. O Conceito de Metacompetências: Deist e Winterton (2005) .....	13
1.3.6. O Modelo de Competências de Liderança de Tubbs e Schulz (2006) .....	14
1.3.7. Teoria da Ação-Desempenho de Boyatzis (2008) .....	15
1.4. Avaliação de Desempenho .....	19
1.4.1. Objetivos .....	19
1.4.2. Os Indicadores dos Sistemas de Avaliação .....	20
1.4.3. Modelos de Avaliação de Desempenho .....	20
1.4.4. Odiorne e a Ideia do Capital Ativo.....	21
2. METODOLOGIA .....	24
2.1. Instrumento .....	24
2.2. População e Amostra .....	26
2.3. Opções no Tratamento Estatístico dos Dados.....	27
3. RESULTADOS OBTIDOS .....	34
3.1. Estatísticas Descritivas .....	34



4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES .....	50
4.1. Discussão dos Resultados .....	50
4.2. Limitações do Estudo .....	52
4.3. Estudos Futuros .....	53
4.4. Reflexões Finais .....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56
ANEXOS .....	64



## INDICE DE FIGURAS E TABELAS

### Figura 1

Modelo Holístico de Competências ..... 14

### Figura 2

Representação do Modelo de Competências ..... 15

### Figura 3

Teoria da Ação e Desempenho Profissional ..... 17

### Tabela 1

Representação da Avaliação de Desempenho Global ..... 23

### Tabela 2

Estatísticas Descritivas da Avaliação de Desempenho ..... 34

### Tabela 3

Matrix de Rotação de Componentes e Comunalidades ..... 35

### Tabela 4

Coefficientes constantes da Metacompetência Resultados ..... 36

### Tabela 5

Coefficientes constantes da Metacompetência Desempenho ..... 37

### Tabela 6

*Outputs* da ANOVA *One-Way* ..... 37

### Gráfico 1

Distribuição dos *Clusters*: Método Hierárquico ..... 38



Gráfico 2

*Final Clusters: Desempenho das Metacompetências*..... 38

Gráfico 3

Média de Competências em cada *Cluster*. .... 39

Tabela 7

Medidas de Bondade do Ajustamento do Modelo das Competências subjacente a um Perfil  
de Metacompetências ..... 40

Figura 4

Modelo 1 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a  
Metacompetências ..... 41

Figura 5

Índice de Modificação do Modelo 1 ..... 42

Figura 6

Modelo 2 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a  
Metacompetências ..... 43

Figura 7

Modelo 3 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a  
Metacompetências ..... 44

Figura 8

Modelo 4 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a  
Metacompetências ..... 45



Figura 9

Modelo 5 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a

Metacompetências ..... 46

Figura 10

Modelo 6 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a

Metacompetências ..... 47

Figura 11

Índice de Modificação do Modelo 6 ..... 48

Figura 12

Modelo 7 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a

Metacompetências (Solução Final) ..... 49



## ÍNDICE DE ANEXOS

### Anexo I

Índice KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett .....	64
--	----

### Anexo II

Tabela Variância Total Explicada .....	64
--	----

### Anexo III

Tabela ANOVA – Variável Dependente Objetivos .....	65
--	----

### Anexo IV

Tabela <i>Model Summary</i> – Variável Dependente Objetivos .....	66
---	----

### Anexo V

Tabela ANOVA – Variável Dependente Avaliação Final .....	67
--	----

### Anexo VI

Tabela <i>Model Summary</i> – Variável Dependente Avaliação Final .....	68
---	----



## INTRODUÇÃO

Na atualidade, o conceito metacompetências tem vindo a adquirir relevância, face a um mercado de trabalho cada vez mais volátil e a uma sociedade cada vez menos securizante (Cascão, 2014). Assim, cada vez mais há a necessidade de criar/identificar estruturas conceptualmente mais gerais que integrem e dêem sentido às competências presentes em perfis de competência (Tubbs & Schulz, 2006).

O mundo está a passar por um processo de constantes mudanças impulsionadas pela globalização e traduzidas em fenómenos de natureza social, como são a implementação de novos sistemas de gestão ou a crise que se vive atualmente. No seu conjunto, estes fatores têm vindo a provocar profundas transformações na sociedade e nas organizações e realçam a necessidade de aquisição de novas competências como elemento determinante para a progressão na carreira (Nascimento, Lopes & Dias, 2013). Ao colaborador não basta já dominar e executar determinada tarefa. Exige-se-lhe que tenha conhecimentos, que saiba fazer e ser em situações e contextos diversificados. As competências, cada vez mais, constituem um fator de valorização do capital humano e um garante de maior competitividade das organizações (Ceitil, 2006). A ênfase do binómio trabalho-indivíduo não está já colocado no primeiro elemento, mas no segundo e as organizações mais competitivas são as que conseguem tirar maior benefício do desempenho dos seus colaboradores (Neves, Garrido & Simões, 2008).

Importa antes de mais sublinhar, que não se trata de uma preocupação recente. Desde há alguns anos, o tema competência, o seu desenvolvimento e a sua gestão, é matéria de discussão académica e empresarial, associado a diferentes instâncias de compreensão no plano pessoal, organizacional e educacional (Fleury & Fleury, 2001). As transformações verificadas, desde o último terço do século XX, deixaram perceber a necessidade de se proceder à reestruturação das organizações, no sentido de se atingir maior eficácia e eficiência, o que acabou por abrir caminho às abordagens centradas nas competências (Fleury & Fleury, 2001).

Utilizado pela Psicologia, pela Sociologia, pela Linguística, pelas Ciências do Trabalho, pelas Ciências da Educação, bem como pela Gestão e, particularmente, pela Gestão de Recursos Humanos (GRH), o conceito de competência foi, ao longo do tempo, objeto de múltiplas definições e interpretações, mudando de sentido de acordo com o domínio em que



era utilizado e o contexto a que se referia. A diversidade conceptual e a variedade terminológica do conceito acabaram por estar presentes na sua clarificação e evolução (Cascão, 2014).

McClelland (1973) deu início ao debate, ao definir competência como uma aptidão, algo que se adquire e se pode desenvolver ao longo da vida, através das habilidades (*skills*) e dos conhecimentos necessários para a execução das tarefas. A sua abordagem veio pôr em causa uma certa conceção tradicional de trabalho, típica do modelo taylorista, uma vez que centrava o enfoque nas atitudes e comportamentos e não na análise, descrição e qualificação de funções (Cascão, 2014)

Na década de 1980, Boyatzis (1982), reanalisando a literatura existente sobre as competências, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, potenciavam um desempenho superior. Associando as competências a características intrínsecas observáveis em comportamentos, Boyatzis (1982) definiu competências como um repositório de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) suscetíveis de potenciarem superiores desempenhos.

Os trabalhos de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) marcaram significativamente outros autores, na década de 1990, entre os quais Spencer e Spencer (1993), que identificaram as competências como características pessoais, estáveis e profundas, relacionadas de forma determinante com um desempenho eficaz (intencional) e reveladas em padrões de comportamento (ações).

Havia, todavia, um elemento que carecia de maior desenvolvimento nesta reflexão: a organização onde se insere o colaborador. Importava perceber o papel da organização como carteira de competências. Nesse sentido se encaminhou Durand (2006), ao apresentar um modelo de competências que, articulando as dimensões individual e organizacional, cruzava três variáveis: conhecimento (saber), práticas (saber-fazer) e atitudes (saber-estar).

O mapeamento da noção de competência acabou gradualmente, assim, por se constituir, também, numa forma de pensar as organizações e o papel dos indivíduos que as constituem, tendo em vista o acesso aos mercados. Com esta preocupação no horizonte, Prahalad e Hamel (1990) estabeleceram uma distinção entre competências organizacionais e *core competences* (competências críticas), concluindo que estas, por serem dinâmicas, não se depreciavam com o tempo, tornando-se mais enriquecidas e aprimoradas quanto mais fossem utilizadas.





As competências analisadas sob a dupla perspectiva do indivíduo e da organização levaram Ulrich e Smallwood (2004) a formular um modelo de classificação de competências com uma natureza multidimensional, identificando quais as que necessitavam de serem desenvolvidas, de forma a ser criado valor intangível (Ulrich & Smallwood, 2004).

Numa linha de orientação diferente, se inseriu o trabalho de Deist e Winterton (2005), levando a cabo uma abordagem, que procurava integrar diferentes elementos num modelo de competência holístico, influenciado pelo contexto e ambiente de trabalho, introduzindo elementos importantes até aí então pouco discutidos, como a ética, os valores e a cidadania.

Já Boyatzis (2008) sublinhou a importância do *Best Fit*, resultante da interseção de três dimensões: as características pessoais, as exigências do trabalho e a envolvente organizacional. O *Best Fit*, localizado na zona comum destas três dimensões, é o elemento determinante, quer do *commitment*, quer do desempenho de excelência. (Boyatzis, 2008). Boyatzis defendeu, ainda, que as competências se agregam em *Clusters*, constituindo assim conjuntos de competências. Deste modo, quer os *Clusters*, quer as competências que constituem o *Best Fit*, devido à sua natureza holística, podem ser consideradas metacompetências (Boyatzis, 2008)

Chegou-se, assim, ao conceito de metacompetência, competências agregadas e conceptuais, que possibilitam ao indivíduo otimizar os seus desempenhos, uma vez que se verifica “*uma integração entre o nível fisiológico e os níveis psicológico e comportamental, que permite a emergência de uma visão mais abrangente do ser humano*” (Boyatzis, 2008: 9). As metacompetências estão, assim, associadas à eficácia pessoal e conceptual e definem-se nos termos das capacidades e vontade para desenvolver a personalidade, as aptidões, as motivações, as atitudes de trabalho e o alargar de horizontes (Deist & Winterton, 2005).

Coloca-se, então, a problemática do estudo. Sendo as metacompetências de natureza conceptual e individual e as organizações elementos de pessoas, de organização e do meio, está-se perante estruturas que vão corresponder a mapas cognitivos (Weick, 1995). A prática corrente, no entanto, não vai neste sentido, mas no da definição de competências operacionais, sejam elas transversais, funcionais ou específicas, focalizando-se, sobretudo, nos resultados obtidos. Neste contexto, formula-se a seguinte pergunta de partida:

Quais são as metacompetências subjacentes a um determinado perfil de competências?



A partir desta pergunta, estabeleceram-se os objetivos que orientarão o desenvolvimento do projeto, a saber:

- Definir os conceitos de competência e de metacompetência;
- Compreender a relação funcional existente entre as competências, metacompetências e as dinâmicas organizacionais;
- Associar as competências em agrupamentos de metacompetências;
- Avaliar a exequibilidade do modelo de metacompetências de Tubbs e Schulz (2006).

A relevância deste trabalho decorre do facto das abordagens recentes (eg: Deist & Winterton, 2005; Boyatzis, 2008) não terem sido objecto de estudos de natureza empírica, mas sim conceptuais. É essa verificação empírica que, com o presente estudo, se procura concretizar, determinando sistemas de relações entre metacompetências e competências de natureza operacional, a partir da base de dados de uma organização. Isto é, pretende-se contribuir para um melhor entendimento do conceito de metacompetências, fazendo emergir questões e problemas concretos com implicações na gestão de pessoas e no campo teórico existente.

Tendo em conta os objetivos a que se propõe, esta dissertação está organizada em vários momentos. O primeiro é a revisão da literatura, onde é desenvolvida uma contextualização da reflexão teórica sobre as competências, metacompetências e sistemas de avaliação de desempenho. Posteriormente, a partir desta reflexão teórica é desenvolvida a componente empírica, onde é caracterizado o modelo e as hipóteses por ele levantadas, explicada a metodologia seguida e apresentados os resultados. Finalmente são expostas as conclusões e indicadas algumas sugestões para investigações futuras.



## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. O ponto de partida do debate

O conceito de competência ganhou particular significado, na década de 1960, remetendo para o mundo organizacional e para a exigência de profissionais bem preparados para o desempenho de determinadas atividades (Oderich, 2004). Esta preocupação, que constitui presença recorrente nas organizações, inspirou, na década de 1970, um debate profundo, sobretudo, entre os investigadores norte-americanos.

McClelland (1973) apresentou, pela primeira vez de uma forma estruturada, o conceito de competência, associando-o à noção de recursos humanos (*human resources*), conforme realçou Overby (2012). Verificando que os testes tradicionais de aptidões e conhecimentos, bem como o grau académico, não previam adequadamente o nível de sucesso no desempenho profissional, McClelland (1973) procurou outras variáveis com maior valor preditivo, o que o levou a comparar pessoas com elevado nível de desempenho com pessoas menos bem-sucedidas, de forma a identificar as características associadas ao sucesso. A assunção destes pressupostos conduziu a uma rutura com a análise tradicional do trabalho, uma vez que propôs uma abordagem que considerou características e comportamentos das pessoas com bom desempenho e não os instrumentos de descrição, análise e qualificação das funções típicos das concepções tayloristas (Cascão, 2014). Assim, as competências são características pessoais suscetíveis de potenciar uma performance superior. Essas características traduzem-se em aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimentos (o saber necessário para realizar algo). A abordagem de McClelland (1973) pode ser resumida através de dois fatores: o uso de amostras de critérios (que comparam sistematicamente pessoas com níveis de desempenho diferenciados) e a identificação dos conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que estão causalmente relacionados com os resultados de sucesso.



## 1.2. Diferentes Abordagens Conceptuais

A conceptualização de competência efetuada por McClelland (1973), constituiu o ponto de partida para uma reflexão, do ponto de vista teórico e metodológico, que esteve na origem de uma vasta literatura que veiculou diferentes perspetivas de abordagem e de conceptualização. Cascão (2014) destaca três abordagens fundamentais: a comportamental, a funcional e a construtivista. Cada uma delas, sustentada por referenciais teóricos específicos, empregando metodologias distintas, proporciona diferentes perceções do conceito de competências.

A abordagem comportamental incide a análise no indivíduo e na relação dos seus comportamentos com o contexto de trabalho, evitando considerações *a priori* sobre as características associadas a um desempenho superior. Este tipo de abordagem focaliza-se na análise dos incidentes críticos com que as pessoas se confrontam no quotidiano, desvalorizando, por não considerar suficientemente credível, aquilo que elas pensam sobre motivações e competências (Cascão, 2014). A identificação das competências, é feita a partir das características de desempenhos considerados superiores, sistematizadas a partir da observação de atuações reais de indivíduos, que são vistos como modelos, e das características dessas pessoas, tomadas como o elemento diferenciador.

Relativamente à abordagem funcional, é determinada pelas funções (*jobs*) que servem os objetivos estratégicos da organização. Estabelece como prioridade a identificação das funções nucleares do negócio, focando-se mais nos produtos do que nos processos (Guittet, 1994). A competência é definida como a combinação de requisitos funcionais (conhecimentos, capacidades e atitudes) subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas (Cascão, 2014). Daí que, para esta corrente, a identificação de competências tome como ponto de partida os resultados e objetivos que se deseja alcançar, traduzindo-os em tarefas concretas e estas em conhecimentos, habilidades e atitudes (Ceitil, 2006).

Finalmente, a perspetiva construtivista desloca a definição de competências do conhecimento, capacidades e atitudes para a mobilização dessas mesmas características em contexto de trabalho (Boterf, 1995). A aquisição de competências é assim um processo dinâmico e em permanente construção, que conjuga saberes-saber, saberes-fazer e saberes-ser. A prioridade na abordagem construtivista vai para a identificação das competências através das deficiências apresentadas pelos trabalhadores que demonstrem menores capacidades de



trabalho e a construção das suas normas a partir dos processos de aprendizagem (Casção, 2014).

A comparação entre estes diferentes tipos de abordagem permite retirar três conclusões essenciais sobre a forma como historicamente foi evoluindo o conceito de competência: tem sido prioritariamente orientado para o trabalho e para as suas exigências funcionais; tem-se centrado na interação permanente entre o sujeito e a função, de forma a mobilizar características individuais para a construção de desempenhos; focaliza-se essencialmente na pessoa e nos comportamentos evidenciados (Garavan & McGuire, 2001).

### 1.3. A Evolução Histórica do Conceito de Competências

#### 1.3.1. O Modelo Comportamental

Boyatzis (1982), recuperando os estudos de McClelland (1973) e seguindo uma abordagem comportamental, desenvolve um modelo que parte de duas noções fundamentais: a noção de desempenho efetivo no trabalho e a noção de efetividade do desempenho, ou seja, a avaliação dos resultados obtidos. Para este autor, atinge-se o desempenho eficaz quando se alcançam os *outcomes* requeridos por uma determinada função, através de ações específicas indissociáveis das políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional (Boyatzis, 1982). A assunção deste pressuposto conduz à definição das competências como características intrínsecas do indivíduo, que resultam num desempenho superior. As competências são assim capacidades suscetíveis de evidenciar comportamentos específicos relacionados funcionalmente com a prossecução de um objetivo e que se podem traduzir em padrões de comportamento.

O modelo de Boyatzis (1982) apresenta-se como um modelo hierárquico, uma vez que estrutura as competências em diferentes níveis: sub-consciente (motivações e traços da personalidade), consciente (auto-imagem e consciência social) e comportamento e habilidades (Boyatzis, 1982). Nesta hierarquia, o conhecimento ocupa um papel essencial, pelo impacto estruturante que tem nos vários níveis de competência.

A abordagem de Boyatzis (1982) remete para o que é observável em atos (logo mensurável) e não apenas para as aptidões potenciais (traços e características), estabelecendo, deste modo, uma relação de causalidade entre estas duas variáveis. Segundo esta perspetiva, a competência não resulta apenas do agir, mas também do querer e do poder agir (Boyatzis,



1982). Assim definido, o conceito de competências fica limitado ao conjunto de recursos necessários ao desempenho superior em cada cargo ou função, não atendendo às exigências de uma organização complexa, em constante mutação num mundo globalizado (Overby, 2012).

Ainda dentro da abordagem comportamental e enquadrados num conceito de racionalidade económica dirigida para o sucesso no desempenho da função e na organização, Spencer e Spencer (1993) precisam o conceito de competências, associando-o a características pessoais, estáveis e profundas, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz e reveladas em padrões de comportamento. Na definição de competência, segundo estes autores, intervêm três ordens de elementos: a intenção (aferida pela motivação, os traços pessoais, o autoconceito e o conhecimento), a ação (relacionada com a habilidade do indivíduo) e o resultado, que influencia o desempenho da ação. As competências são assim observáveis e avaliadas, estando diretamente relacionadas com o cumprimento de resultados e o desempenho (Spencer & Spencer, 1993; Brandão & Borges-Andrade, 2007; Casado, Lenzi, Kunyoshi & Santos, 2015).

O modelo de Spencer e Spencer (1993) coloca o foco das competências na síntese entre o fator cognitivo e os resultados obtidos, recorrendo para o efeito à representação do *iceberg* das competências, em que o desempenho é a face visível (traduzindo capacidades relacionadas com o comportamento, a aplicação dos conhecimentos e a perícia na utilização das técnicas) e as características e atributos dos indivíduos, como a personalidade, o autoconceito, as atitudes, os valores e os motivos, constituem a face oculta (Spencer & Spencer, 1993). No âmbito desta abordagem, Spencer (1997) propõe a realização de uma entrevista de acontecimentos comportamentais, através da qual se avalie o que está oculto e se escrutine o que os indivíduos efetivamente fazem. De acordo com esta perspetiva, as competências mais fáceis de desenvolver serão o conhecimento e as perícias, por se tratar de características visíveis, enquanto a motivação e os traços pessoais por se encontrarem na base do *iceberg* serão as mais difíceis de avaliar e promover. A analogia do *iceberg* permite, ainda, o estabelecimento de um critério de referência, ao diferenciar as competências mínimas (características essenciais comuns a todas as pessoas) das competências diferenciadoras, potenciadoras de desempenhos superiores.

A abordagem comportamental, segundo Cascão (2014), tem na atualidade um grande impacto nos sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências, baseando-se nos clássicos McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993).

### **1.3.2. A Matriz Funcionalista**

Numa perspetiva diferente, Guittet (1994) sustenta que as competências representam a eficácia do saber-saber e do saber-fazer quando se executam determinadas tarefas. São produto de experiências, observando-se objetivamente a partir dos postos de trabalho, sendo validadas e reconhecidas através do desempenho profissional (Cascão, 2014). Guittet distribui os níveis de competência por quatro grupos, de acordo com as suas características: imitação, adaptação-aplicação, mestria e especialização (Guittet, 1994; Audet, 2009). Para este autor, a competência de um indivíduo resulta de um movimento dinâmico entre a sua qualificação e a situação de trabalho que ele ocupa, tendo em conta que o posto de trabalho, por retorno, modifica a sua competência. O modelo defendido por Guittet (1994) é nitidamente de natureza utilitarista, uma vez que coloca o enfoque em objetivos bem definidos, que visam a formação de capacidades consideradas úteis, de interesse imediato e conduzem a uma contínua adaptação do indivíduo ao contexto de trabalho (Aubret & Gilbert, 2003, Audet, 2009). Nesta perspetiva, as competências são percebidas como um conjunto de regras a cumprir, de funções a realizar e de objetivos a atingir, o que implica a capacidade para desempenhar as tarefas de uma forma adequada (Cardim & Miranda, 2007).

A definição de competências parte, assim, de uma lógica dedutiva, ou seja, das funções mais gerais para as particulares, uma vez que, através de padrões funcionais estabelecidos, se identificam os papéis-chave, que são divididos em unidades de competências e estas, por sua vez, subdivididas em elementos de competência, obtendo-se a partir daqui critérios de desempenho, que fornecem indicadores de escala que permitem prever orientações para o desempenho. Uma vez que estes critérios são identificados a partir das exigências funcionais, cabe ao trabalhador desenvolver as competências necessárias para atingir os desempenhos desejados (Cascão, 2014). Note-se que esta perspetiva corresponde também à visão do Trabalhador do Conhecimento e do Desenvolvimento de Drucker (1999/2005).

A visão funcionalista considera, ainda, que o domínio da competência não é um fenómeno estável e duradouro. Tem um ciclo de desenvolvimento próprio, condicionado por factores extra-pessoais como são a área profissional e as funções específicas do trabalho onde estão inseridos os valores, sobre os quais são construídas as competências (Silva & Sá, 2010). Nesta perspetiva, a organização é concebida como um conjunto de tarefas a realizar, de funções a assumir e de objetivos a alcançar. Daqui resulta que os referenciais de competências





sejam conjuntos de descrições das competências requeridas por um posto de trabalho ou função específica (Guittet, 1994; Cascão, 2014).

### 1.3.3. O Modelo Construtivista

Nos anos de 1990, emerge na literatura francesa um conceito de competência, que procura ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência de um modelo de competência para a gestão das organizações. São elas: a noção de incidente, que implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a comunicação, fundamental relativamente à partilha de objetivos e à implementação de uma cultura de organização; a noção de serviço, que tem de estar presente em todas as atividades. O trabalho deixa de ser visto, assim, como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, para se tornar no prolongamento direto da competência em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. A dimensão socializadora do trabalho, sustentada por Zarifian (2001), sublinha a importância crucial da identidade (identidade para si e identidade para o outro), que se constrói no exercício da profissão.

Partindo destes pressupostos, Zarifian (2001) constrói um modelo de competências, com uma dimensão multifacetada, que conjuga três elementos complementares: a iniciativa e o assumir da responsabilidade do sujeito em face de uma determinada situação; a inteligência prática dessa mesma situação; a capacidade para mobilizar redes de atores na sua resolução. Para este autor, a competência supõe a utilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em contexto de trabalho) e os coletivos (disponibilizados e transmitidos pelas organizações). As competências revelam-se sempre em relação a um estímulo ou a uma situação. Esta característica traduz aquilo que se designa por contextualização, elemento que o investigador francês considera fundamental para a emergência das competências (Zarifian, 2001).

O modelo de Zarifian (2001) abandona a gestão baseada na função / tarefa, trocando-o por uma gestão baseada nas competências, onde se valorizam as características individuais dos sujeitos e os desempenhos individual e organizacional. As competências são, deste modo, resultados de múltiplos saberes, obtidos através das mais variadas formas – transferência, aprendizagem, adaptação – e possibilitam ao indivíduo criar um conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades suscetíveis de lhe permitir a resolução de problemas em situações





concretas. Mais do que a adição de saberes ou um estado, a competência é uma síntese de saberes em permanente construção (Zarifian, 2001).

Na mesma linha construtivista, LeBoterf (1995) define competências como conjuntos de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas a montante pela aprendizagem e a formação e a jusante pela experiência profissional. A abordagem deste autor enfatiza o facto da competência se traduzir na concretização prática daquilo que se sabe em face de uma determinada situação. A competência é, deste modo, entendida como o saber agir responsável, reconhecido pelos outros. Implica saberes como mobilizar, aprender, interiorizar e transferir conhecimentos, comprometer-se, usar recursos e habilidades em contexto profissional. LeBoterf (2003) situa as competências na encruzilhada de três eixos: o contexto formativo (educação, aprendizagem, conhecimentos), que fornece o saber; o contexto motivacional (imagem de si, reconhecimento, confiança), que impulsiona a ação; o contexto facilitador (organização, rede de recursos, meios materiais), que cria condições para o desenvolvimento da ação.

Da sinergia e cooperação entre as competências individuais resulta a competência coletiva, que não é o produto da adição das competências individuais, mas um valor agregado, que se consubstancia no desenvolvimento de uma base comum de conhecimentos, na construção de um sentido comum e nas interações entre os colaboradores (LeBoterf, 2003; Cascão, 2014). De modo a evidenciar a complexidade desta abordagem, este autor elabora um modelo dinâmico, que considera três domínios interdependentes: as entradas – situações a serem executadas pelos indivíduos –, as funções – relacionadas com a ativação de saberes disponíveis – e as saídas – a prática.

A vantagem do modelo de LeBoterf (2003) é colocar a prioridade de análise nos disfuncionamentos organizacionais, de modo a identificá-los e, através de estratégias formativas, se projetarem as correções necessárias (Cascão, 2014).

#### **1.3.4. O Alinhamento com as Competências Organizacionais: Modelo Holístico de Ulrich e Smallwood (2004 e 2012)**

Nenhuma competência, contudo, se pode desenvolver sem líderes, o que faz do desenvolvimento de competências uma forma de construção de liderança (Ulrich & Smallwood, 2004; 2012). Este pressuposto levou os dois autores a centrar a questão das competências nas organizações. Os dois investigadores precisaram os conceitos de



competência, capacidade e habilidade, estabelecendo as principais diferenças entre eles. Em áreas técnicas, usa-se competências profissionais ou competências organizacionais, mas para questões sociais a preferência recai em habilidades profissionais e no caso das organizações, habilidades organizacionais (Ulrich & Smallwood, 2004).

O ADN das organizações depende, sobretudo, das competências e habilidades organizacionais (Ulrich & Smallwood, 2004). Daí que o seu modelo se centre nas competências organizacionais, procurando identificar quais necessitam de serem desenvolvidas para que se crie valor intangível. As competências organizacionais consideradas essenciais ao sucesso sustentável são: a aprendizagem, a colaboração, a conetividade com o cliente, a eficiência, a inovação, a liderança, o pensamento partilhado e a identidade da marca, a responsabilidade, o talento, a rapidez de decisão e a unidade estratégica (Ulrich & Smallwood, 2004). O desenvolvimento destas competências passa pela aprendizagem, treino e, principalmente, pelo seu alinhamento com a estratégia da organização, uma vez que se procura criar um desempenho organizacional superior.

Através de uma auditoria de competências, o modelo de Ulrich e Smallwood (2004 e 2012), procura estabelecer os pontos fortes da organização, bem como as áreas que precisam de ser melhoradas, a fim de se criarem vantagens competitivas. As suas premissas sublinham a importância de se construir um sistema organizacional capaz de gerar inovações continuamente. O assumir que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na construção das competências organizacionais deve-se ao facto de elas serem determinantes para a mobilização e reconfiguração dos recursos competitivos. Daí resulta que as competências organizacionais são a base de um desempenho superior das organizações (Ulrich & Smallwood, 2004 e 2012).

Nesta perspetiva, o talento é gerido estrategicamente pelas organizações, podendo ser adquirido ou desenvolvido através de uma cultura organizacional em que as habilidades e capacidades são valorizadas e o sucesso antecipado. A detenção do talento possibilita a quem o possua agir acima dos seus pares, estando por isso associado a desempenhos de excelência, que pressupõem três componentes essenciais: competência, compromisso e sentido de contribuição (Ulrich & Smallwood, 2012).



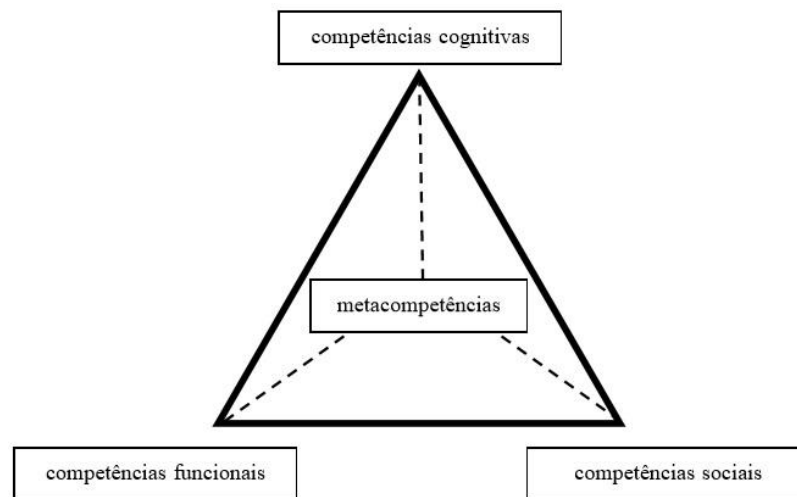
### 1.3.5. O Conceito de Metacompetências: Deist e Winterton (2005)

Deist e Winterton (2005), partindo do pressuposto de que na prática as competências cognitivas, funcionais e sociais eram dificilmente separáveis, propuseram uma abordagem das competências, integradora de diferentes elementos num modelo holístico. Os dois autores justificaram a sua abordagem holística com o facto de um modelo desta natureza permitir explorar as relações existentes entre a educação formal e as aprendizagens decorrentes da experiência, trazendo assim à reflexão elementos novos como a ética, os valores, a responsabilidade e a cidadania (Deist & Winterton, 2005).

Os quatro domínios de competência definidos por Deist e Winterton (2005) são apresentados numa matriz, que distingue as competências conceituais (cognitivas e metacompetências) das operacionais (funcionais e sociais). Segundo estes autores, as competências cognitivas são caracterizadas pela capacidades de aprender, compreender e memorizar e são essenciais para a abertura cognitiva, a construção de uma visão do mundo e a adoção de uma atitude de mente aberta. Envolvem conhecimento, compreensão, autonomia de pensamento e baixa suscetibilidade em relação à opinião de terceiros. As competências sociais ligam-se às atitudes e comportamentos, uma vez que se referem à relação com as outras pessoas, caracterizando-se pela facilidade no estabelecimento e manutenção de relações, pela empatia, pela capacidade de cooperar de modo a atingir objetivos comuns, pela capacidade de ultrapassar diferenças de opiniões e interesses e pela resolução de problemas. As competências funcionais têm a ver com capacidades psicomotoras e com capacidades ligadas ao desempenho eficiente de função específica. As metacompetências estão relacionadas com a capacidade de aprender e refletir e definem-se como capacidades e vontades para desenvolver aptidões, motivações, valores, interesses e atitudes do trabalho, sendo potenciadoras de uma otimização do desempenho (Deist & Winterton, 2005).

A tipologia holística revela-se para Deist e Winterton (2005) bastante útil para compreender as interações entre o conhecimento, as capacidades e competências sociais necessárias para desempenhar tarefas em funções específicas (Ceitil, 2006)

Deist e Winterton (2005) representaram o seu modelo sob a forma de pirâmide (Figura 1), de forma a sublinhar a unidade e a dificuldade em separar as diferentes dimensões das competências. Os vértices da pirâmide representam as competências cognitivas, funcionais e sociais e a sua interseção, as metacompetências. O interesse do modelo de Deist e Winterton (2005) reside no seu carácter prático e na inclusão de uma quarta dimensão (metacompetências), associada à eficácia pessoal e conceptual (Sultana, 2009).



**Figura 1: Modelo Holístico de Competências (Baseado em Deist & Winterton, 2005: 24)**

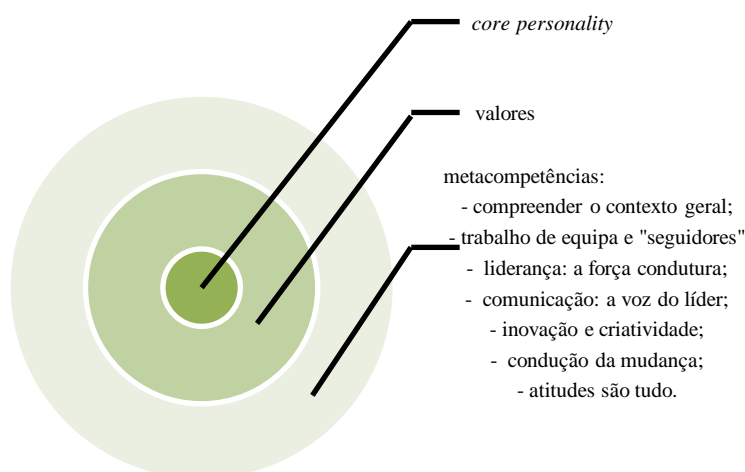
A abordagem holística de Deist e Winterton permite explorar as sinergias entre o ensino convencional e as aprendizagens não formais com base na experiência tendo em vista o desenvolvimento das competências profissionais adequadas (Medina & Medina, 2014).

### **1.3.6. O Modelo de Competências de Liderança de Tubbs e Schulz (2006)**

Tubbs e Schulz (2006) constroem um modelo que procura compreender quais as competências a desenvolver para se criarem bons líderes e se a liderança pode ser aprendida. Estes autores partem do pressuposto que a liderança é a capacidade de influenciar os outros, levando-os ao desempenho das tarefas essenciais ao cumprimento das metas organizacionais (Prewitt, Weil & McClure, 2011).

O seu modelo representa as competências de liderança em três círculos concêntricos, representando o círculo central o núcleo individual da personalidade (*individual's core personality*), o segundo, os valores e o terceiro, as competências (Figura 2). As características

constantes do círculo central são interiorizadas e desenvolvidas enquanto jovem, logo são pouco suscetíveis de serem alteradas. Os valores, apesar de moldáveis à personalidade do indivíduo, não são facilmente modificáveis. Relativamente às competências, são as mais fáceis de serem modificadas pelo processo de desenvolvimento da liderança (Tubbs & Schulz, 2006).



**Figura 2: Representação do modelo de competências (Baseado em Tubbs & Schulz, 2006: 33)**

O modelo de Tubbs e Schulz (2006) é bastante abrangente, abarcando a grande maioria das competências que os gestores devem deter para operar no exercício das suas funções. Cumpre, todavia, sublinhar que estas competências não são universais, podendo umas, em função dos contextos e situações, serem mais relevantes do que outras (Rego; Cunha; Gomes; Cunha; Cabral-Cardoso & Marques, 2008). As competências estão agregadas em sete grupos, cada um dos quais traduz uma metacompetência. As metacompetências definidas por Tubbs e Schulz são: compreensão do ambiente organizacional; atitudes perante a mudança; liderança; comunicação; inovação e criatividade; lidar com a mudança; trabalho de equipa. São elas que constituem o fator de diferenciação, susceptível de incorporar mais-valias às organizações (Tubbs & Schulz, 2006).

### **1.3.7. Teoria da Ação Desempenho de Boyatzis (2008)**

Um outro modelo com uma natureza holística, foi também formulado por Boyatzis (2008), que desenvolveu uma abordagem das competências com enfoque na personalidade. Este autor, que, em trabalhos anteriores havia estudado a relação entre as competências e os



conceitos de inteligência emocional e social, aproveitou os estudos de Goleman (1995 e 2006) para elaborar um modelo que relacionou as competências com aspetos neurológicos e endócrinos, motivações e interesses, valores e filosofias de vida. Boyatzis (2008) parte do pressuposto que é fundamental estudar, em contexto organizacional, competências emocionais e sociais, uma vez que estas podem ser alteradas, desenvolvidas e melhoradas com planos de formação adequados (Boyatzis & Emmerling, 2012). O modelo de Goleman encontra-se alinhado com esta premissa, pois refere-se à inteligência emocional como o potencial para aprender determinadas competências ou capacidades emocionais (Goleman & Chemiss, 2001). Na perspetiva deste autor, as atuais exigências organizacionais impõem que os colaboradores, cada vez mais, utilizem diferentes competências de inteligência emocional, o que terá naturalmente impacto no seu desempenho (Goleman, 2001; Mendes, 2014)

Para Boyatzis (2008) o desempenho superior não depende assim só de aspetos cognitivos, mas também da inteligência emocional e social do indivíduo estando, por isso, relacionado com a sua forma de estar e pensar, mas também com determinantes fisiológicas e neurológicas (Boyatzis & Sala, 2004; Boyatzis & McKee, 2005). São estas determinantes que possibilitam a agregação de competências em *Clusters*, que potenciam desempenhos superiores. Logo, pelo exposto anteriormente, esses *Clusters* correspondem a metacompetências (Deist & Winterton, 2005).

O modelo de Boyatzis (2008), na linha, aliás, do que tinha sido apresentado por outros autores (Spencer & Spencer, 1993; Goleman, 1998) considerou a existência de três *Clusters* de competências, associados às competências cognitivas (conhecimentos, saberes), às competências da inteligência emocional (auto-consciência emocional) e às competências da inteligência social (empatia, trabalho de equipa). Tanto os *Clusters*, como as competências correspondentes ao *Best Fit* constituem o que ele designa por metacompetências (Boyatzis, 2008). O *Best Fit* resultante da interseção de três dimensões (características pessoais, exigências da função e as exigências organizacionais) é o elemento determinante, quer do comprometimento organizacional (*organizational commitment*), quer do desempenho superior (Figura 3).

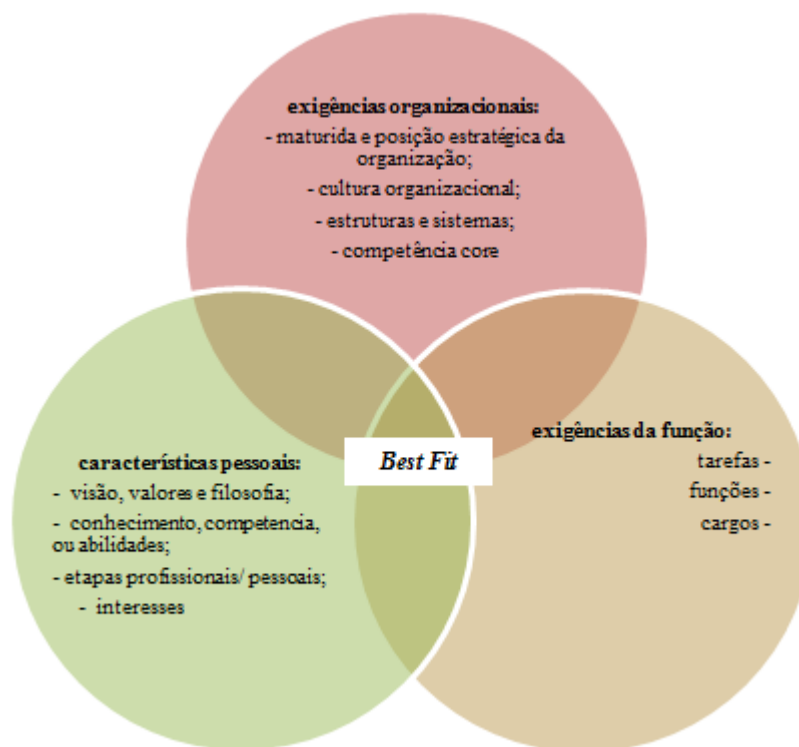


Figura 3: Teoria da Ação e Desempenho Profissional (Baseado em Boyatzis, 2008: 7)

A teoria da ação e desempenho profissional apresentada por Boyatzis (2008) identifica, assim, o *Best Fit*, com o fator de diferenciação, suscetível de gerar sinergias e mobilizar competências relacionadas com valores, motivações, saberes, habilidades, filosofias de vida, características genéticas e fisiológicas, exigências organizacionais e funcionais, culturas de organização ou *core competences*.

Os resultados do *Best Fit* podem ser observados pelo próprio e pelos outros. A reflexão torna-se, deste modo, um elemento fundamental, que Boyatzis (2008) situou no nível das metacompetências. Desta maneira o modelo ajuda a identificar as competências que têm de ser desenvolvidas pelos colaboradores. Ainda, segundo este autor, as diversas competências interagem entre si, de modo que, para a execução de uma competência funcional, podem ser necessárias várias competências pessoais (Boyatzis, 2008).

As metacompetências distinguem-se das restantes dimensões, por serem constituídas por competências agregadas e conceptuais, que possibilitam ao indivíduo otimizar os seus desempenhos. Estão associadas à eficácia pessoal e conceptual e definem-se nos termos das capacidades e vontade para desenvolver a personalidade, as aptidões, as motivações, as atitudes de trabalho e o alargar de horizontes. A mais-valia que incorporam decorre do facto de resultarem da interação de fatores psicológicos, fisiológicos e comportamentais, que





viabiliza, não só uma visão mais abrangente do ser humano, como promove o desenvolvimento das suas capacidades e competências (Boyatzis, 2008; Rouco, 2014). Daí que os líderes devam focalizar-se tanto nos colaboradores como nos resultados, uma vez que será o desenvolvimento dos primeiros que promoverá o sucesso dos segundos. A liderança exige assim a agregação de competências relacionadas com a lealdade, o compromisso, o respeito e a motivação, facilitadoras de ambientes emocionais que estimulem a inovação, a criatividade e o superior desempenho. Este efeito, a que Goleman, Boyatzis e McKee chamam ressonância, e este tipo de liderança encontram um dos seus fundamentos na inteligência emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001).

No modelo holístico elaborado por Boyatzis (2008), as metacompetências revelam-se no momento em que as pessoas agem durante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e as estratégias da organização. Por esta forma, agregam valor económico e valor social a indivíduos e organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (Boyatzis, 2008).

A evolução histórica do conceito de competências demonstra que qualquer sistema de competências pode agregar-se em estruturas mais elevadas de metacompetências. Formula-se assim a proposição de investigação:

P1: As competências vão-se agregar em estruturas de nível conceptual superior que correspondem a metacompetências.

Constituindo as competências repertórios de comportamentos (de pessoas e organizações), é importante estabelecer-se um processo sistematizado, com metodologias específicas, que torne possível a avaliação e comparação de *performances*, com o objetivo de melhorar os resultados e obter níveis de desempenho superiores.

Os sistemas de GRH que melhor permitem esta avaliação são os processos de recrutamento e seleção e os de gestão de desempenho, em particular na sua componente avaliativa. No presente trabalho foram utilizados os dados representativos de uma avaliação de desempenho em vigor numa empresa concreta.





## 1.4. Avaliação de Desempenho

### 1.4.1. Objetivos

A avaliação de desempenho assumiu importância no início do século XX, associada às exigências decorrentes dos processos de gestão. A preocupação inicial foi a de construir instrumentos credíveis, baseados em critérios seguros, suscetíveis de permitir avaliações objetivas e racionais (Bilhim, 2009).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) estabelecem como objetivos subjacentes a um processo de avaliação de desempenho o cumprimento das metas estratégicas da organização e das metas individuais do colaborador, a superação dos desempenhos médios, a implementação de práticas inovadoras e de mudanças organizacionais e a melhoria da comunicação.

O processo de avaliação de desempenho está centrado na função executada pelo colaborador. Daí que o primeiro passo seja a descrição da função, o que implica necessariamente um conhecimento das tarefas e atividades que lhe estão subjacentes, pois só assim se poderá perceber as competências que ela exige. Este processo envolve um conjunto detalhado de informação relativamente à função: designação, caracterização das atividades que a integram, posição no organigrama da empresa, objetivos e autonomia (Rego; Cunha; Gomes; Cunha; Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Os resultados dos sistemas de avaliação de desempenho procuram responder a três perguntas fundamentais: Quando? Como? e Quem? Relativamente ao Quando, ou seja, à periodicidade, refira-se que estas avaliações realizam-se, por norma, anualmente, o que não obsta a existência de práticas acompanhamento continuado dos colaboradores, que possibilitem um *feedback* eficaz, essencial para reforçar ou alterar os comportamentos nos momentos em que ocorrem. O Como reporta-se ao modo como o avaliado obtém conhecimento formal da sua avaliação; é essencial para articular o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento individual; o Quem traduz-se na utilização das diferentes fontes de avaliação em simultâneo (avaliador, avaliado, pares) e depende do contexto organizacional e dos objetivos da avaliação de desempenho (Franco, 2009).



#### 1.4.2. Os Indicadores dos Sistemas de Avaliação

O processo de avaliação não se deve cingir ao desempenho efetuado e à crítica e elogio que lhe são subsequentes. Deve igualmente ter uma preocupação prospetiva. Gestores e avaliadores devem informar, apoiar e treinar os colaboradores no sentido de melhorarem o seu desempenho (Bilhim, 2009). Daí que a avaliação de desempenho seja uma pedra basilar de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos, pela informação que disponibiliza, essencial para a identificação das áreas mais frágeis da organização, como também para uma redefinição das orientações estratégicas.

Kennerley e Neely (2002) sublinham a importância dos sistemas de avaliação de desempenho disporem de indicadores que permitam recolher, ordenar, analisar e interpretar dados, de modo a que se obtenha uma quantificação de ações passadas, que possibilite tomadas de decisões e ações. Esses indicadores devem ter as seguintes características: permitir uma visão equilibrada da organização; serem internos e externos; possibilitar uma visão do desempenho organizacional; devem ser multidimensionais, de modo a compreender-se a complexidade da organização; permitir compreender as dimensões transversais da organização e, também, relacionar resultados com os fatores críticos

Santos (2005) considera que os indicadores de avaliação devem ser objetivos, minimizando o espaço de intervenção e caracterizam-se por serem SMART(ER), isto é específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), realistas (*realistic*) temporais (*time*), executáveis (*executable*) e recompensadores (*rewarding*). Desta forma, a análise do conjunto de indicadores permite a monitorização das atividades, detetando-se problemas e projetando-se ações corretivas.

#### 1.4.3. Modelos de Avaliação de Desempenho

O modelo de avaliação de desempenho actualmente implementado na maior parte das organizações é o da Gestão Participativa por Objetivos (GPO), apresentado por Peter Drucker em 1954. O modelo de Drucker (1954) assenta na ideia da existência de um contrato de desempenho entre empresa e colaborador, que estabelece compromissos das duas partes relativamente a um conjunto de objetivos concretos, mensuráveis, realísticos e com prazos definidos. Através deste compromisso, o colaborador compromete-se a cumprir os objetivos



traçados e a organização a avaliar o seu desempenho, em função das metas estabelecidas e não de outros elementos subjetivos (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

O sucesso obtido pelo modelo GPO decorre, sobretudo, de dois fatores: por um lado, envolve todos os membros da organização num processo de definição de objetivos em cascata. Por outro, é um método aberto, que foi capaz de incorporar objetivos de equipa e dimensões comportamentais.

Em 1996, Robert Kaplan e David Norton desenvolvem o *Balanced Scorecard* (BSC). Este método, relativamente ao GPO, não introduz grandes inovações, no que se refere à definição de objetivos, uma vez que assume os mesmos princípios do modelo de Drucker (1954). Tem, todavia, o mérito de chamar a atenção para a necessidade de se contemplar objetivos centrados, não só nos resultados (*hard issues*), mas também nos processos internos e competências dos colaboradores (*soft issues*). Daí que esteja direcionado para domínios como são a qualidade de serviços ou custo, o tempo de desenvolvimento de produtos, as competências, os processos e decisões com maior impacto nos resultados organizacionais ou os impactos da inovação e da aprendizagem relativamente aos clientes (Fernandes, 2010).

De ferramenta de medição, como era considerado inicialmente, o BSC, pela sua abordagem multidimensional, evoluiu, posteriormente, para sistema de gestão e estratégia, incorporando quatro dimensões fundamentais para as monitorizações dos desempenhos: clarificação da visão estratégica; comunicação e alinhamento com a visão estratégica; planeamento e definição de objetivos; *feedback* e aprendizagem de estratégias (Franco, 2009).

#### 1.4.4. Odiorne e a Ideia do Capital Ativo

George Odiorne (1984) procura clarificar as ideias e processos do GPO, destacando a importância dos objetivos nas organizações. Este autor é dos primeiros a defender a aplicação do conceito de capital ativo (um termo até então utilizado na gestão financeira) às pessoas.

Tomando como ponto de partida a teoria do capital humano de Schultz (1961) e de Becker (1976), Odiorne (1984) sublinha o valor que os colaboradores têm para empresa, devendo por isso ser geridos como uma ativo. Desta forma, pretende-se manter ou aumentar o seu valor de mercado para a organização (Odiorne, 1984; Bilhim, 2009). Ao considerar-se os recursos humanos como parte do portfólio da organização, está-se a estabelecer um valor para os colaboradores, o que, na perspetiva das chefias, lhes permite avaliar o risco para cada



classe de diferentes avaliações e determinar quais as estratégias mais adequadas para gerir as pessoas, de acordo com a sua valorização e risco.

Para Odiorne (1984), à semelhança do que estabelece a teoria convencional de investimentos, a valorização dos ativos representa a área-chave de decisão, constituindo o desempenho e o potencial de cada colaborador duas variáveis para a avaliação do capital humano (Bilhim, 2009). Com a criação de um portfólio de ativos, pretende-se maximizar os potenciais em matéria de aptidões e capacidades dos colaboradores, conseguindo-se, assim, obter uma força de trabalho com elevado potencial de contribuição, versatilidade de aptidões e alta qualidade de desempenho relativamente aos objetivos da organização (Moura, 2000). O portfólio estabelece quatro categorias de colaboradores: Mouros de Trabalho; Pesos Mortos; Empregados-Problema e Estrelas.

A primeira categoria engloba os colaboradores discretos, com altos níveis de desempenho mas um fraco potencial. Representa a maioria dos colaboradores avaliados.

Na segunda categoria, estão os colaboradores com níveis fracos de desempenho e de potencial. São desqualificados ou incompetentes. Em número reduzido, as chefias tendem a livrar-se deles.

A terceira categoria é constituída por colaboradores com um fraco desempenho, apesar de disporem de um elevado potencial. É a categoria mais complicada de gerir, uma vez que os elementos que a constituem tendem a ser desconcentrados, não se focalizando nas tarefas e perdendo tempo em tarefas triviais.

Por último, a quarta categoria apresenta os colaboradores com os índices de desempenho e potencial mais elevado. São, geralmente, pessoas jovens, cheias de criatividade, empreendedoras e inovadoras. São a mais-valia da organização e por isso esta faz um enorme esforço em mantê-los (Bilhim, 2009).

A tipificação dos colaboradores de acordo com esta carteira de ativos permite estabelecer o seu perfil, monitorizando desempenhos, detetando-se problemas e propondo-se ações corretivas.

No que respeita ao presente estudo, tomou-se como referência a matriz elaborada pela organização em causa, que regista a avaliação de desempenho global (Tabela 1).

**Tabela 1: Representação da Avaliação de Desempenho Global (Elaboração Própria)**

<b>Resultados</b>	<b>3. Superados</b>	RESULTADOS SUPERADOS, DESEMPENHO FRACO <b>3.1</b>	RESULTADOS SUPERADOS <b>3.2</b>	COLABORADOR EXCECIONAL <b>3.3</b>
	<b>2. Atingidos</b>	BONS RESULTADOS, DESEMPENHO FRACO <b>2.1</b>	COLABORADOR FORTE <b>2.2</b>	DESEMPENHO SUPERADO <b>2.3</b>
	<b>1. Parcialmente Atingidos</b>	COLABORADOR FRACO <b>1.1</b>	BOM DESEMPENHO, RESULTADOS FRACOS <b>1.2</b>	DESEMPENHO SUPERADO, RESULTADOS FRACOS <b>1.3</b>
		<b>1. Parcialmente Atingidos</b>	<b>2. Atingidos</b>	<b>3. Superados</b>
<b>Desempenho</b>				

A matriz adapta a perspetiva expressa por Odiorne, usando, no entanto, uma terminologia diferente, apropriada aos pressupostos da avaliação realizada pela organização. A partir do perfil de cada indivíduo, compreende-se como os colaboradores se agrupam através dos resultados obtidos na avaliação de desempenho. O agrupamento dos colaboradores será feito em função da avaliação obtida nos resultados e nos desempenhos. Os resultados evidenciam competências de carácter *hard*, que têm a ver com conhecimentos e o saber-fazer e os desempenhos demonstram competências de carácter *soft*, que traduzem atitudes, motivações e personalidade.

A partir daqui, a proposição de investigação desdobra-se em duas outras proposições:

P1A: As competências vão-se agregar em estrutura de nível conceptual superior que correspondem a metacompetências de carácter *hard*;

P1B: As competências vão-se agregar em estrutura de nível conceptual superior que correspondem a metacompetências de carácter *soft*.



## 2. METODOLOGIA

Utilizou-se uma metodologia quantitativa e exploratória, baseada num caso concreto.

### 2.1. Instrumento

Os dados foram recolhidos através da avaliação de desempenho referente a 2013 de uma empresa concreta. Uma das condições imposta foi a da total confidencialidade, quer da informação fornecida, quer da própria empresa, quer, ainda, do sector de atividade. Assim, foram eliminados da base fornecida todos os elementos de identificação, quer dos sujeitos, quer da própria empresa.

O modelo utilizado pela empresa, e reflectido na avaliação de desempenho, situa o *focus* da avaliação em duas variáveis dependentes: uma orientada para os resultados, os quais são comparados com os Objectivos estabelecidos e, a outra, para o Desempenho dos colaboradores, que corresponde à integração de 9 competências específicas. Cada colaborador é avaliado, assim, de acordo, não só com o cumprimento dos objetivos da organização, mas também relativamente a um conjunto de competências, que se traduzem nas suas atitudes e comportamentos (Tabela 1).

A avaliação de desempenho processa-se numa escala de 1 a 3, traduzindo os níveis estabelecidos diferentes tipos de requisitos, a saber: parcialmente atingidos (1), atingidos (2), superados (3).

As competências avaliadas são as seguintes: Orientação para Resultados; Orientação para o Cliente / Qualidade de *Focus*; Inovação / Criatividade; Competência Técnica e Funcional; Liderança; Rápidez / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade; *Empowerment* / *Accountability* e *Commitment* / Auto-Disciplina e Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade. A empresa em causa definiu concretamente cada competência. É através dessa descrição que se precede à exposição de cada uma delas.

Relativamente à competência Orientação para os Resultados, corresponde às capacidades que traduzam a vontade e o compromisso em alcançar e superar as metas estabelecidas, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis, de modo a agregar valor para a empresa. A avaliação de desempenho focalizada na orientação para os resultados, não só alinha o



desempenho dos colaboradores com as orientações estratégicas da organização, como possibilita aos primeiros regular a sua atividade, organizar o seu trabalho e estabelecer prioridades, aumentando assim a sua autonomia e responsabilidade. Este tipo de avaliação incide, ainda, sobre atitudes e comportamentos relacionados com trabalho em equipa e a superação de novos desafios (Brandão & Guimarães, 2001).

A avaliação de competências centrada nos Clientes e na Qualidade do *Focus* tem por objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores nas suas relações com os nichos de clientes da organização. Evidencia o grau de satisfação do cliente com a empresa, mostrando o grau de comprometimento, confiança e lealdade existente e fornecendo indicadores de tempo, desempenho dos colaboradores, qualidade, desenho e desenvolvimento do produto ou serviço (Veen-Dirks & Wijn, 2002; Câmara, Rodrigues & Guerra, 2010).

Quanto à Inovação e a Criatividade, procura-se avaliar a detenção de ferramentas suscetíveis de garantir importantes vantagens competitivas. Associada à capacidade de inovação de uma organização, não está somente a tecnologia, mas também o capital intelectual e a capacidade de promover o trabalho em rede, sintetizando propostas diferentes, conciliando o trabalho de colaboradores com diferentes características e ideias (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). A avaliação nestes domínios deve evidenciar capacidades, competências e conhecimentos que promovam a inovação e a criatividade e melhorem a capacidade de resposta aos novos desafios (Chen & Huang, 2009).

A avaliação de desempenho centrada nas Competências Técnicas e Funcionais pretende clarificar para o colaborador e para a organização quais as competências (conceptuais, técnicas e habilidades) que ele possui e quais as deverá desenvolver de forma a estar alinhado com as orientações estratégicas da empresa (Carvalho; Ho & Pinto, 2006).

Relativamente à avaliação de desempenho focalizada na Liderança, evidencia comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais determinantes de um desempenho eficaz. Os comportamentos e atitudes avaliados neste domínio demonstram capacidades e competências relacionadas com a formulação de objetivos claros, o pensamento estratégico e crítico, a criação de sinergias e a promoção de uma cultura e dos valores da organização (Tubbs & Schulz, 2006).

A avaliação de desempenho direcionada para a Rapidez / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade evidencia atitudes e comportamentos relacionados com a visão estratégica, a simplificação e agilização de processos, a resposta aos novos desafios, a identificação de





oportunidades, a rapidez de atuação e a desburocratização de processos (Fleury & Fleury, 2004).

Relativamente ao foco no *Empowerment / Accountability*, avalia-se o grau de responsabilização e autonomia, a capacidade para desenvolver sinergias, vinculando-as a metas bem definidas e a um processo constante de autoavaliação e partilha de resultados. Revela-se essencial quando a organização pretende promover a flexibilização de processos e o autogerenciamento das equipas, no sentido de incrementar a produtividade, autonomia, a autoconfiança e a auto-estima (Araújo, 2001).

A avaliação de desempenho centrada no *Commitment* e na Autodisciplina evidencia a relação que o colaborador tem com a organização a que pertence, evidenciando o seu comprometimento, a sua focalização nas metas traçadas e a sua resiliência perante a adversidade. Essa relação possui uma forte influência nas decisões do sujeito no que respeita à sua atitude e comportamento no meio de trabalho (De Conninck & Bachmann, 2011).

Relativamente à avaliação de desempenho focada no Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, traduz comportamentos e valores que são garante de uma cultura orientada para a equipa (Tubbs & Schulz, 2006). Neste domínio são avaliados competências e capacidades que evidenciam a integridade, a responsabilidade, a equidade, a confiança, o respeito mútuo, a lealdade, o diálogo e a vinculação a normas de conduta e a princípios éticos dos avaliados.

## 2.2. População e Amostra

A pesquisa incidiu na totalidade dos colaboradores da empresa, num total de 265 sujeitos. Desta forma não há uma amostra, na medida em que se utilizou a totalidade da população abrangida. Dada a política de confidencialidade imposta pela empresa, são só identificadas as unidades orgânicas a que pertencem os sujeitos. No entanto, a empresa informou que alterou o nome dessas unidades, de forma a não ser possível identificar-se o seu setor de atividade. Mantém-se, todavia, o sentido do seu conteúdo funcional. As unidades orgânicas identificadas pela empresa são as seguintes: Vendas, Área Técnica, Staff (englobando a Direcção Financeira e Administrativa e a Direcção de Recursos Humanos) e Vendas Especializadas.





### 2.3. Opções no Tratamento Estatístico dos Dados

O problema central na configuração de uma base de dados relacional é a forma de determinar quais são as relações necessárias. No sentido de superar este problema, recorre-se à normalização dos dados. Normalizar significa pré-processar os dados do *input*, de forma que todos tenham o mesmo peso e medida, evitando distribuições distorcidas que poderiam resultar de dados com valores muito altos ou muito baixos. Deste modo procura-se eliminar os efeitos de magnitude da escala de medida sobre o erro da variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012), estandardizando-os para que a média se mantenha em zero e o desvio-padrão seja unitário, levando à criação de variáveis *z-score* (Marôco, 2014). A conversão de valores através deste método é utilizada frequentemente quando se está na presença de *scores* em número suficiente para permitir o cálculo de médias e de desvios padrões com algum significado. Na medida em que uma avaliação de desempenho tende para uma distribuição normal, então, de forma a garantir a distribuição normal em todas as variáveis, decidiu-se à sua normalização (Marôco, 2014).

A hipótese intrínseca à elaboração do estudo assenta na procura da existência de metacompetências. No entanto, o próprio sistema de avaliação de desempenho da empresa em causa assume a presença de duas metacompetências. Uma está relacionada com os Resultados / Objetivos e a outra com o Desempenho, traduzido em comportamentos. A assunção deste modelo coloca, desde logo, a seguinte questão:

Será que as variáveis existentes agregam-se em variáveis de natureza conceptual mais geral?

Para responder a esta questão, decidiu-se utilizar a Análise de Componentes Principais (ACP), por esta ser uma técnica de redução de dados. A ACP é uma técnica de análise exploratória de dados multivariados, que permite a transformação de um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, sem perda de informação (Marôco, 2014). Estas novas coordenadas, designadas como Componentes Principais (Marôco, 2014) são representadas sob eixos ortogonais, sendo obtidas em ordem decrescente de variância. Daqui resulta que a primeira componente principal detém mais informação do que a segunda componente principal, que não detém informações contabilizadas anteriormente e assim sucessivamente. Em função da ortogonalidade dos eixos,



assume-se que as componentes principais não são correlacionadas (Pestana & Gageiro, 2005; Marôco, 2014). Justifica-se, deste modo, a utilização da ACP, com rotação *varimax*, num estudo desta natureza, que, tomando por referência uma determinada organização, procura perceber como as competências avaliadas se podem relacionar e agrupar em metacompetências, isto é, variáveis com um carácter mais geral. Por outro lado, pretende-se, também, validar o modelo de gestão de desempenho estabelecido pela empresa, caso a solução encontrada permita a extração de duas componentes que correspondam às duas dimensões utilizadas.

O passo seguinte será procurar saber qual é o contributo de cada competência para os resultados e comportamentos. Para tal, recorrer-se-á ao método de regressão linear múltipla, que permite modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente ou de resposta a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditoras (Marôco, 2014), em que as variáveis independentes são as competências e as dependentes são as dimensões, que foram assumidas como metacompetências: Resultados e Desempenho.

A variabilidade dos efeitos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes será determinada pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ). O resultado obtido aferirá da justeza do modelo, quando o valor do coeficiente de determinação for igual ou superior a 0,4, correspondendo a 40% ou mais de explicação da variância da variável dependente pelas variáveis independentes (Marôco, 2014).

Numa fase inicial da pesquisa, desconhece-se, ainda, quais as variáveis que conduzem ao “melhor modelo”, sendo que a escolha daquelas pode, se não for a mais adequada, influir sobre a magnitude e o sinal dos coeficientes de regressão, prejudicando os resultados da pesquisa. A escolha do método tem de ser cuidadosa, uma vez que os resultados obtidos deverão identificar quais as variáveis que apresentam a relação mais forte com a variável dependente e que irão constituir o modelo definitivo. O processo de seleção escolhido será o de *Backward* (Marôco, 2014).

O método de seleção *Backward* incorpora inicialmente todas as variáveis, excluindo, uma a uma, as variáveis de menor contribuição ou não significativas, na presença das demais variáveis no modelo. A decisão de eliminação da variável é tomada em função de testes *F* parciais, que são calculados para cada variável como se ela fosse a última a entrar no modelo. A variável com menor valor *F* é comparada com um valor crítico *F removal*. Se o menor valor *F* encontrado for menor do que o valor de *F removal*, elimina-se do modelo a covariável responsável pelo menor valor da estatística *F* parcial. Repete-se o processo até que a menor



estatística de  $F$  parcial não seja menor que  $F$  removal. Este procedimento permite ajustar o modelo com todas as preditoras (Marôco, 2014).

Concluída esta fase, é apresentado o modelo de estudo. O passo seguinte será identificar e caracterizar o perfil das metacompetências. Recorre-se para o efeito à análise de *Clusters*, técnica exploratória de análise que permite agrupar variáveis em grupos homogêneos, observando as similaridades ou dissimilaridades existentes entre elas (Marôco, 2014). A identificação de variáveis permite avaliar a dimensionalidade da matriz de dados, detetando eventuais valores atípicos (*outliers*) e desenvolvendo hipóteses sobre as relações estruturais existentes entre si (Kaufmann & Rouseeuw, 1990). No caso do presente estudo, este propósito traduz-se na tentativa de perceber como a população da amostra se agrupa em função dos resultados da avaliação a que estiveram sujeitos.

Utilizam-se duas técnicas de agrupamento de forma sequenciada. Inicialmente utiliza-se a análise hierárquica para permitir identificar o número de *Clusters* ideal, seguindo-se uma análise não hierárquica, recorrendo-se ao *K-Means*, para refinar a distribuição dos sujeitos em cada *Cluster*.

A análise hierárquica agrega individualmente os sujeitos, agrupando-os depois de acordo com as suas similaridades. Partindo-se de uma matriz de semelhanças ou de dissemelhanças, que considera os sujeitos individualmente, vai-se procedendo à sua fusão em subgrupos (*Clusters*), processo esse que pode ser levado até às últimas consequências fundindo-os numa única classe. A análise dos *Clusters*, nesta primeira fase, é feita a partir das metacompetências estabelecidas. Nesta análise vai-se extrair o número máximo de soluções possíveis tendo em conta o número de metacompetências presentes. No caso da ACP confirmar estar-se na presença de duas metacompetências, correspondendo estas metacompetências às estabelecidas no modelo de avaliação de desempenho – Resultados e Desempenho – então o número de soluções de *Clusters* varia de 2 a 4 *Clusters*.

O critério utilizado para proceder ao agrupamento hierárquico é o de *Ward*. Entre todos os métodos utilizados pelo SPSS, o método de *Ward* é aquele que produz *Clusters* mais homogêneos, uma vez que organiza os sujeitos constantes da amostra, de forma que, dentro dos *Clusters*, a soma do quadrado de erros seja a menor possível e que a soma de quadrados entre *Clusters* seja a maior possível (Marôco, 2014). O critério de *Ward* tem a vantagem de minimizar as diferenças internas de grupos, ao mesmo tempo que permite obter agrupamentos com regiões bem definidas, de modo a mostrar padrões e graus de organização dos dados



dentro da amostra estudada. Pretende-se, através da utilização deste critério, agrupar os indivíduos, de acordo com as similaridades que evidenciam.

Para se identificar quantos *Clusters* se devem reter, torna-se necessário um instrumento heurístico que permita avaliar a solução mais adequada. Uma vez que o SPSS não dispõe ainda de um método específico, recorre-se aos *outputs* produzidos pela ANOVA *One-way* para identificar o número ótimo de *Clusters*. O critério utilizado é o do coeficiente de determinação ( $R^2$ ). O coeficiente de determinação mostra a percentagem da variabilidade total existente em cada um dos *Clusters*. Para se calcular o coeficiente de determinação torna-se primeiro necessário, para cada variável, proceder ao somatório dos valores referentes aos *Between Groups*, para se obter a Soma dos Quadrados entre *Clusters* (SQC) e a Soma dos Quadrados Totais (SQT). A razão entre o SQC e o SQT é o coeficiente de determinação (Marôco, 2014). O quociente obtido indica-nos quanto o modelo foi capaz de explicar os dados recolhidos. Este processo repete-se tantas vezes quantas foram as soluções de *Clusters* que se obtiveram pelo critério de *Ward*. A solução de *Clusters* com uma variabilidade mais significativa é escolhida.

O passo seguinte é o agrupamento de sujeitos no conjunto de *Clusters* previamente definidos. Procura-se, agora, melhorar a interpretação dos *Clusters*, refinando o trabalho exploratório anteriormente iniciado. Recorre-se para o efeito ao agrupamento não hierárquico de *Clusters*. Este método, não só permite aplicar mais facilmente as matrizes de dados, como também possibilita reagrupar os sujeitos num *Cluster* diferente daquele em que foi inicialmente classificado, tornando assim mais diminuta a possibilidade de erro de classificação (Marôco, 2014). O método de agrupamento não hierárquico escolhido é o *K-Means*. A utilização do *K-Means* processa-se através de três etapas: 1<sup>a</sup> – a distribuição dos sujeitos pelos *Clusters* anteriormente definidos; 2<sup>a</sup> – o cálculo dos pontos que representam os centros desse grupo (centróides), conferindo maior homogeneidade às respostas obtidas; 3<sup>a</sup> – o agrupamento dos sujeitos aos *Clusters* de cujos centróides se encontram mais próximos. A melhor participação do número de casos será aquela que otimiza o critério escolhido (Johnson & Wichern, 2002).

O último passo é a caracterização de cada um dos *Clusters*. Só assim é possível, comparar os perfis das metacompetências e das competências, avaliando por esta forma a validade do modelo. Uma vez que as variáveis em estudo são normais e as variâncias populacionais são homogêneas, utiliza-se a ANOVA. A ANOVA é um processo estatístico que permite comparar médias oriundas de grupos diferentes. A variância é calculada dentro dos grupos



(designada variância residual) e entre os grupos – variância do fator. Se a variância do fator for maior que a variância residual, então o efeito do fator sobre a variável dependente será significativamente maior à variância residual dos sujeitos (Marôco, 2014).

A ANOVA tem assim um duplo papel significativo na criação do perfil dos *Clusters*, quer, inicialmente, no tratamento das variáveis metacompetências, quer, posteriormente, no tratamento das variáveis competências. Relativamente às primeiras, após explicada as médias das variáveis, recorre-se ao *Final Cluster Centers* para classificar os *Clusters* quanto ao seu desempenho.

De seguida, recorrendo à ANOVA *One-way*, procede-se ao tratamento das variáveis competências, a partir da variável independente, a *Cluster Number of Case*, criada pelo *K-Means*. O objetivo é obter as médias das competências por *Cluster*.

Criados os *Clusters*, segue-se a construção do modelo, através da elaboração de equações estruturais. Os modelos de equações estruturais estabelecem relações de dependência entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes, podendo utilizar-se tanto variáveis diretamente mensuráveis como variáveis ordinais. As relações propostas são traduzidas numa série de equações estruturais para cada variável dependente (Salgueiro, 2007).

O recurso a técnicas de análise multivariada permite não só examinar uma só relação (entre as variáveis) de cada vez, como também expandir a capacidade exploratória e a eficiência estatística. A escolha da técnica de estatística multivariada adequada tem de responder às seguintes questões: 1) Podem classificar-se as variáveis em dependentes e independentes? 2) Quais as variáveis que irão ser tratadas como dependentes numa análise univariada? 3) Como se caracterizam as escalas de medida? São métricas ou quantitativas (escalas de intervalos e de rácios) ou não métricas ou qualitativas (escalas nominais e ordinais) (Salgueiro, 2007).

Para a construção do modelo, recorre-se a um *software* estatístico adequado, o LISREL 9.2 (*Linear, Structural, RELations*), criado por Jöreskog e Sörbon, em 1973, que tem a vantagem de ajustar as aplicações estatísticas às especificidades das ciências sociais.

A utilização deste *software* permite a construção de um modelo, que proceda à transição da análise exploratória para a confirmatória, de modo a ter-se uma visão mais sistemática do problema estudado. O LISREL vai permitir transformar as variáveis ordinais – variáveis discretas, com um número reduzido de valores ordenados entre si – em variáveis contínuas, com características métricas, que são fundamentais para a estimação do modelo (Salgueiro,



2007). Por esta via, procurar-se-á perceber como as competências avaliadas se podem relacionar e agrupar em metacompetências, isto é, em variáveis com um carácter mais geral.

A Análise Fatorial pode ser de dois tipos: Exploratória e Confirmatória. A Análise Fatorial Exploratória (ou EFA – *Exploratory Factor Analysis*) tem a particularidade de não se conhecer *a priori* o número de fatores comuns, sendo esse número determinado através da aplicação empírica. A Análise Fatorial Confirmatória ou AFC (*Confirmatory Factor Analysis*) é um procedimento que forma parte dos modelos de equações estruturais e através do qual se analisam as relações de um conjunto de indicadores ou variáveis observadas e uma ou mais variáveis latentes ou fatores. Este método utiliza-se quando existe informação prévia sobre uma estrutura fatorial, que é preciso confirmar. Para tal, é necessário confirmar se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis observadas, na sequência de um padrão resultante de um estudo exploratório ou de uma determinada teoria (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005; Marôco, 2014).

Numa análise desta natureza são considerados dois tipos de variáveis: as manifestas e as latentes. As variáveis manifestas, também designadas por variáveis observadas ou por indicadores, são variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente (Salgueiro, 2007; Kline, 2011; Marôco, 2014.). As variáveis latentes, igualmente conhecidas como fatores ou constructos, são construídas pelo investigador; não podem ser observadas e medidas directamente, mas sim através de um ou mais indicadores ou variáveis observadas / manifestas (Salgueiro, 2007; Marôco, 2014). O uso de variáveis latentes permite representar conceitos teóricos, melhorar a estimativa estatística, especificar o erro de medida e utilizar uma ou mais variáveis como indicadores de constructos. Um bom exemplo de variáveis latentes são as metacompetências, que, não sendo directamente observáveis, exigem por isso diferentes tipos de indicadores, que permitem traçar o seu perfil.

No presente estudo, para proceder à testagem das várias hipóteses, recorre-se à AFC. Em análise, estão escalas constituídas por itens usados para medir personalidades, atitudes, comportamentos e competências. Testa-se em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito / dimensão (o conceito de metacompetência). Procura-se conhecer, deste modo, quais as metacompetências subjacentes a um perfil de competências.

Com base nas propostas iniciais e nos objetivos de estudo, são definidas as variáveis independentes (metacompetências), que vão influenciar cada uma das variáveis dependentes (competências). A AFC estabelece a modelagem das relações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, permitindo assim responder às questões inicialmente colocadas.





A validação do modelo processa-se através de um teste de bondade do ajustamento. Este teste é uma forma de verificar se uma distribuição se ajusta bem ou não aos dados amostrais. Ou, por outras palavras, de validar quais as competências que se agregam numa dada metacompetência. Não rejeitar as hipóteses testadas significa que o modelo se ajusta aos dados. No caso do ajustamento obtido ser fraco, introduzem-se novos fatores, desde que exista possibilidade para o fazer, sem, no entanto, perder do horizonte a necessidade de equilíbrio entre o ajustamento e a interpretação do modelo. Testam-se assim tantos modelos quanto aqueles que são necessários até um ser validado.

A análise da qualidade do ajustamento dos modelos de equação estruturais não é tão direta como em outras análises multivariadas (Lisboa, Augusto & Ferreira, 2012). Para resolver esta limitação, utilizam-se medidas de duas ordens: a) **as medidas de ajustamento incremental**, que possibilitam a comparação do modelo proposto com outro modelo de referência (modelo nulo ou de independência); por esta forma, avalia-se em que medida o modelo em teste se ajusta melhor aos dados do que o modelo de independência que assume que não existe relação entre as variáveis; b) **as medidas de ajustamento parcimonios**, que combinam dois tipos de informação acerca do modelo: a bondade do ajustamento e a parcimónia (Salgueiro, 2007). Ao adotar-se esta técnica, pretende-se obter o melhor ajustamento com o menor número de parâmetros estimados. As medidas de ajuste de parcimónia relacionam a bondade do modelo com o número de coeficientes necessários para alcançar esse nível de ajuste. Um modelo é parcimonioso quando possui boa capacidade explicativa e não contém coeficientes desnecessários.

O exame dos resultados da análise tem em conta, não só as estimativas dos parâmetros, como também as correlações entre as estimativas e os erros padrão e as estimativas inadmissíveis, tais como as variâncias negativas dos erros de medida e dos erros nas relações estruturais, os *standardized loadings* muito próximos de 1, os erros padrão muito elevados e as matrizes de variância-covariância não definidas positivas (Salgueiro, 2007). A correção destes erros obriga a uma análise detalhada do modelo e, frequentemente, à sua reespecificação.

Refira-se, por último, que os resultados tratados e analisados no corpo do texto foram arredondados até às centésimas, no sentido de se obter uma uniformização dos mesmos.



### 3. RESULTADOS OBTIDOS

#### 3.1. Estatísticas Descritivas

Os resultados das estatísticas descritivas (Tabela 2) mostram que os objectivos apresentam um resultado ao nível do ponto médio da escala (**2,03**), sendo a Orientação para os Resultados a competência que apresenta uma maior relação com os Objectivos (**0,57**).

Já a Avaliação Final, constructo que resulta de uma apreciação global suportada pelas Competências, apresenta o valor ligeiramente acima do ponto médio da escala (**2,22**). No entanto, há um maior número de competências que se encontram relacionadas com esta variável, nomeadamente a Orientação para os Resultados (**0,46**), Orientação para o Cliente (**0,52**), Liderança (**0,45**), *Empowerment* (**0,51**) e *Commitment* (**0,53**).

Tabela 2: Estatísticas Descritivas da Avaliação de Desempenho

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Objetivos</b>	<b>2,03</b>	0,568	-	<b>0,572</b>	0,257	0,257	0,207	0,230	0,371	0,274	0,399	0,101	0,317
2. Orientação para Resultados	2,11	0,725	<b>0,572</b>	-	0,310	0,370	0,349	0,279	0,554	0,372	0,430	0,141	<b>0,457</b>
3. Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus	2,37	0,571	0,257	0,310	-	0,351	0,309	0,299	0,277	0,388	0,347	0,236	<b>0,517</b>
4. Inovação / Criatividade	2,03	0,57	0,257	0,370	0,351	-	0,180	0,213	0,325	0,254	0,205	0,081	0,307
5. Competência Técnica e Funcional	2,02	0,554	0,207	0,349	0,309	0,180	-	0,355	0,288	0,205	0,237	0,210	0,359
6. Liderança	2,02	0,468	0,230	0,279	0,299	0,213	0,355	-	0,244	0,246	0,228	0,182	0,446
7. Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade	2,09	0,665	0,371	0,554	0,277	0,325	0,288	0,244	-	0,304	0,295	0,151	0,392
8. Empowerment / Accountability	2,16	0,515	0,274	0,372	0,388	0,254	0,205	0,246	0,304	-	0,435	0,254	<b>0,512</b>
9. Commitment / Auto-Disciplina	2,28	0,582	0,399	0,430	0,347	0,205	0,237	0,228	0,295	0,435	-	0,331	<b>0,532</b>
10. Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade	2,16	0,474	0,101	0,141	0,236	0,081	0,210	0,182	0,151	0,254	0,331	-	0,367
<b>11. Avaliação Final</b>	<b>2,22</b>	0,483	0,317	<b>0,457</b>	<b>0,517</b>	0,307	0,359	0,446	0,392	<b>0,512</b>	<b>0,532</b>	0,367	-





Para eliminar efeitos de magnitude de escala, evitando, assim, distribuições distorcidas, procedeu-se à sua normalização, com o objetivo de obter melhores resultados através dos *z-score*.

Num segundo momento, procedeu-se a agregação das variáveis em estudo, utilizando a ACP.

O índice KMO apresentou um valor de **0,83**, o que, de acordo com Marôco (2014) representa a existência de uma boa relação entre as variáveis manifestas. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* inferior a **0,001**, pelo que se pode concluir que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Anexo I). Estes resultados suportam a realização da ACP, encontrando-se uma solução factorial constituída por duas componentes, que explicam **48,89 %** da variância total (Anexo II).

Procurou-se, de seguida, perceber se existe um padrão de correspondência entre as competências e as metacompetências (Tabela 3).

**Tabela 3: Matrix de Rotação de Componentes e Comunalidades (Elaboração Própria)**

	Componentes		Comunalidades
	1	2	
Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade	<b>,796</b>	-,183	,667
Zscore: Commitment / Auto-Disciplina	<b>,665</b>	,265	,512
Zscore: Empowerment / Accountability	<b>,575</b>	,326	,437
Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus	<b>,532</b>	,388	,433
Zscore: Liderança	<b>,448</b>	,329	,309
Zscore: Competência Técnica e Funcional	<b>,446</b>	,362	,329
Zscore: Orientação para Resultados	,287	<b>,751</b>	,646
Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade	,197	<b>,731</b>	,573
Zscore: Inovação / Criatividade	,065	<b>,699</b>	,493

Método de Extração: Análise em Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização<sup>a</sup> de Kaiser.

a. Rotação converge em 3 iterações.

Estes resultados sugerem assim que o primeiro fator corresponde a uma metacompetência de natureza mais racional (*soft*) e o segundo fator a uma competência mais técnica e orientada para os resultados (*hard*). Deste modo, concluiu-se que existe já um padrão nas relações entre



as competências e as metacompetências. As competências relacionadas com a metacompetência Desempenho (de carácter *soft*) são aquelas que apresentam maior relação com a variável Avaliação Final. As competências relacionadas com a metacompetências Resultados (de carácter *hard*) são aquelas que maior relação têm com a variável Objetivos.

O passo seguinte foi procurar saber qual é o contributo de cada competência para os resultados e comportamentos. Para tal, utilizou-se o método de regressão linear múltipla. Este processo dividiu-se em duas partes, a primeira das quais considerou os objetivos como variável dependente e mostrou uma metacompetência de carácter *hard* – os Resultados. A segunda parte considerou como variável dependente a Avaliação Final, tendo mostrado uma metacompetência de carácter *soft* – Desempenho.

Na primeira fase do processo, construíram-se oito modelos a partir da variável dependente Objetivos. De acordo com a tabela ANOVA (Anexo III), o modelo 8 foi aquele que apresentou mais elevados os valores da *mean square* (**47,43**) e de *F* parcial (**73,62**). Estes valores aferiram a justeza do modelo.

Este modelo sugere que os preditores constantes da metacompetência Resultados são a Orientação para os Resultados e o *Commitment* / Auto-Disciplina. O seu Coeficiente de Determinação é de **0,36** (Anexo IV). Os valores beta deste Coeficiente permitem perceber o seu contributo para a metacompetência (Tabela 4).

**Tabela 4: Coeficientes da Metacompetência Resultados (Elaboração Própria)**

Modelo 8	Coeficientes	
	Beta	Sig.
Constante		
Zscore: Orientação para Resultados	0,49	0,000
Zscore: Commitment / Auto-Disciplina	0,19	0,001

Relativamente ao processo para a variável dependente Avaliação Final, construíram-se quatro modelos, tendo o modelo quatro, de acordo com a tabela ANOVA (Anexo V), sido aquele que apresentou melhores valores de *mean square* (**23,65**) e de *F* parcial (**50,20**). O seu Coeficiente de Determinação é de **0,53** (Anexo VI). Os valores beta deste Coeficiente que representam o seu contributo para a metacompetência Desempenho são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5: Coeficientes da Metacompetência Desempenho (Elaboração Própria)**

Modelo 4	Coeficientes	
	Beta	Sig.
Constante		
Zscore: Orientação para Resultados	0,14	0,005
Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus	0,23	0,000
Zscore: Liderança	0,22	0,000
Zscore: Empowerment / Accountability	0,19	0,000
Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade	0,21	0,000
Zscore: Commitment / Auto-Disciplina	0,14	0,000

A partir das duas variáveis consideradas como metacompetências, pretendeu-se neste estudo identificar grupos de colaboradores que apresentam níveis de desempenho semelhantes entre si e diferentes de outros grupos. Partindo-se de uma solução técnica de quatro grupos possíveis, através da combinação das duas variáveis de partida elevados e baixos resultados e comportamentos mais ou menos expectáveis, realizou-se uma análise hierárquica de *Clusters*, recorrendo-se ao método de *Ward*, com o objetivo de identificar o número ótimo de *Clusters*.

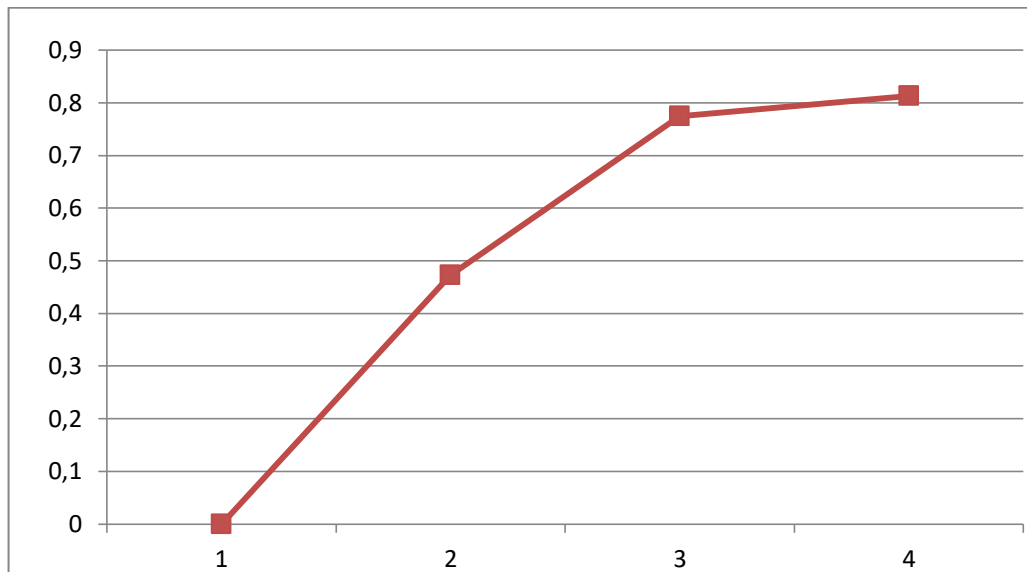
A escolha do número de *Clusters* realizou-se através da variância explicada, isto é, pelo Coeficiente de Determinação (Tabela 6).

**Tabela 6: Outputs da ANOVA One-Way**

Clusters	SQC	SQT	Coeficiente de Determinação
1			0
2	246,89	522,84	0,47
3	344,54	444,71	<b>0,78</b>
4	424,86	522,84	0,81

Verifica-se que **78%** da variância é explicada por uma solução de três *Clusters*, não havendo um acréscimo significativo da variância da solução com três *Clusters* para a solução com quatro *Clusters* (Gráfico 1).

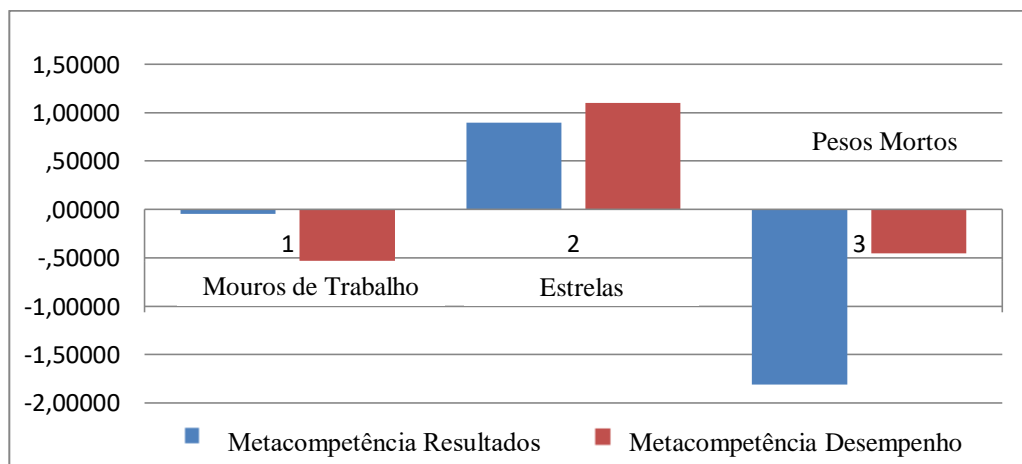
**Gráfico 1: Distribuição dos Clusters: Método Hierárquico (Elaboração Própria)**



A partir da solução de três *Clusters* realizou-se uma análise não hierárquica (*K-Means*), no sentido de refinar a solução obtida (Marôco, 2014).

O último passo foi a caracterização de cada um dos *Clusters*, de modo a comparar os perfis das metacompetências e das competências. De acordo com os *Final Clusters* apresentados foi a seguinte a distribuição do desempenho das metacompetências por cada *Cluster* (Gráfico 2).

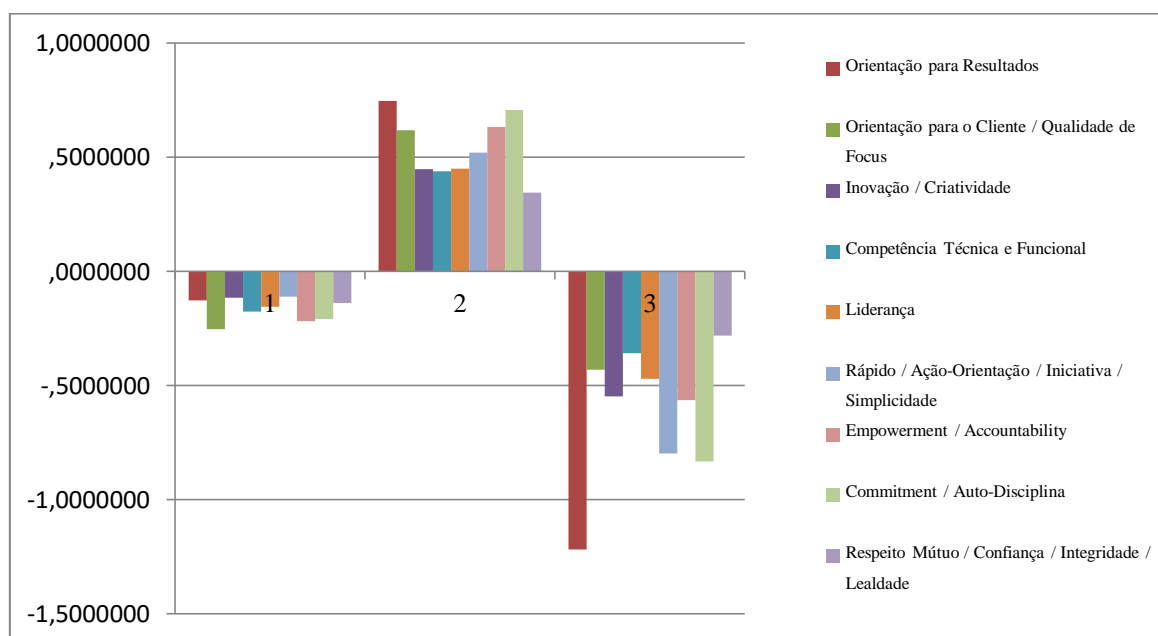
**Gráfico 2: Final Clusters – Desempenho das Metacompetências**



O primeiro *Cluster* é constituído por 140 indivíduos. Corresponde aos sujeitos que apresentam resultados na média, isto é, resultados que vão ao encontro do que era expectável, estando os desempenhos ligeiramente abaixo do pretendido. De acordo com Odiorne (1984) são considerados os “Mouros de Trabalho”. O segundo *Cluster*, formado por 84 colaboradores, corresponde aos indivíduos que apresentam resultados acima da média e têm desempenhos acima do expectável, sendo, por isso, “Estrelas” da organização. O terceiro *Cluster* engloba 39 indivíduos. Constituem-no os sujeitos que apresentam resultados precários que, segundo Odiorne (1984) são os “Pesos Mortos”. Ainda que o seu desempenho (entendido como a Metacompetência relacional ou *soft*) não seja substancialmente diferente dos sujeitos constantes do primeiro *Cluster*, os seus resultados são, no entanto, bastante fracos. Conclui-se daqui que mais do que o Desempenho são os Resultados que constituem a dimensão determinante.

Após esta fase, recorrendo à ANOVA *One-way*, obteve-se as médias das competências por *Clusters* (Gráfico 3).

Gráfico 3: Média das competências em cada *Cluster* (Elaboração Própria)



Ao analisar o gráfico, constata-se que as competências com melhores resultados na Avaliação de Desempenho foram no *Cluster*, 1 Rapidez / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade (-0,11), no *Cluster* 2, Orientação para Resultados (0,75) e no *Cluster* 3, Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade (-0,28). As competências com resultados mais



fracos foram Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus (-0,25), no *Cluster 1*, Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade (0,34), no *Cluster 2* e Orientação para Resultados (-1,22), no *Cluster 3*. Conclui-se que a competência Orientação para Resultados é a mais relevante, seja pela positiva, seja pela negativa, uma vez que é aquela que se destaca mais quer entre as “Estrelas”, quer entre os “Pesos Mortos”. A segunda competência mais determinante é o *Commitment* / Auto-Disciplina, com os resultados de 0,71, no *Cluster 2* e de -0,83, no *Cluster 3*. Daqui se pode inferir que estes dois dos preditores constantes que influenciam as metacompetências são determinantes nos perfis de cada *Cluster*.

Criados os *Clusters*, utilizou-se a AFC para cumprir o objetivo principal do estudo. Recorrendo-se às regressões entre competências e metacompetências criaram-se modelos de equações estruturais. A partir destes modelos pretendeu-se criar um perfil de competências subjacente às duas metacompetências (Desempenho e Resultados).

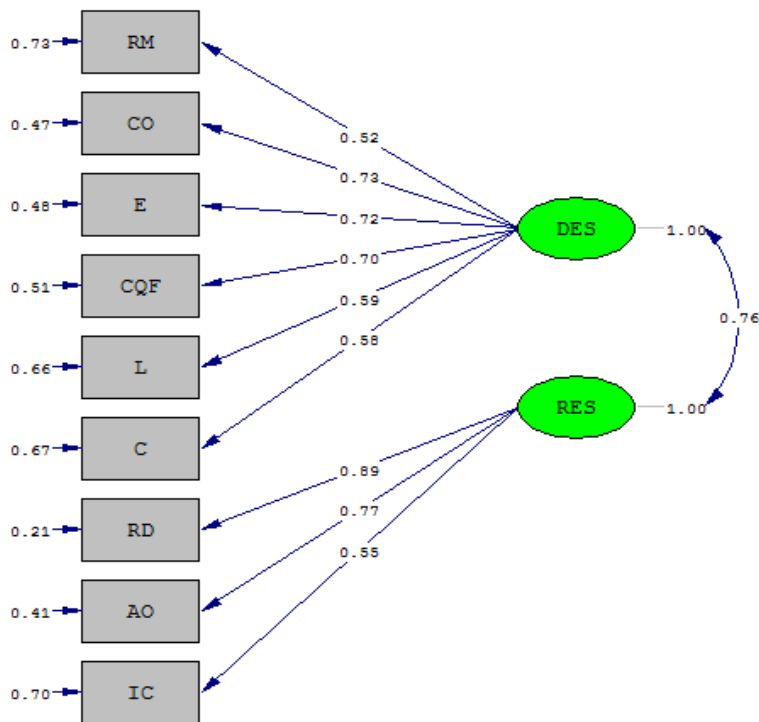
O processo de validação dos modelos realizou-se através de indicadores de bondade de ajustamento, que foram validando as competências que estavam agregadas a cada uma das duas metacompetência. Através dos Índices de Modificação e da eliminação das variáveis cujos resultados não correspondiam aos parâmetros mínimos, o modelo foi sendo reespecificado em sucessivos modelos até se obter um modelo final com uma bondade de ajustamento aceitável (Tabela 7).

**Tabela 7: Medidas de bondade do ajustamento do modelo das Competências subjacente a um Perfil de Metacompetências**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
DF (C1) - (C3)	26	24	18	13	8	4	3
% <sup>2</sup> (Chi Square) < Índice	51,93	47,81	29,40	18,52	8,08	3,45	1,27
RMSA (≤ 0,08)	0,13	0,13	0,12	0,12	0,09	0,08	0,04
Modelo AIC (< AIC)	1529,92	1529,92	1386,94	1216,17	1035,35	840	840
GFI (≥ 0,09)	0,89	0,90	0,93	0,95	0,97	0,98	0,99
IFI (≥ 0,09)	0,87	0,88	0,92	0,94	0,93	0,99	1
CFI (≥ 0,09)	0,86	0,88	0,91	0,94	0,97	0,99	1
% <sup>2</sup> / df (3,0)	1,99	1,99	1,63	1,42	1,01	0,86	0,42

Da análise do primeiro modelo formulado extraíram-se os seguintes elementos: seis competências – Respeito Mútuo, *Commitment*, *Empowerment*, Orientação para o Cliente, Liderança e Competências Técnicas – influenciam a metacompetência Desempenho, enquanto as restantes três – Orientação para os Resultados, Ação e Orientação e Inovação e Criatividade – influenciam a metacompetência Resultados (Figura 4).

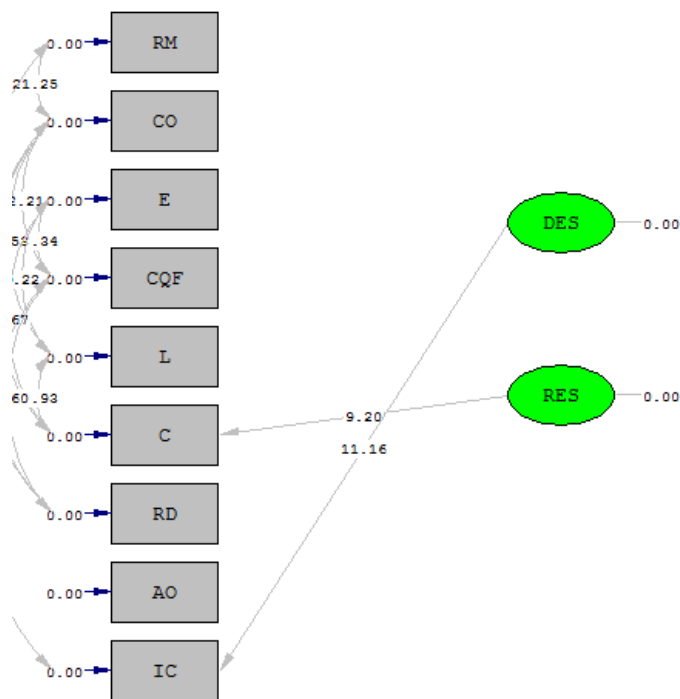
**Figura 4: Modelo 1 resultante da AFP sobre um Perfil de Competências subjacente a Metacompetências**



Chi-Square=51.93, df=26, P-value=0.00184, RMSEA=0.131

No entanto, a análise do índice de modificação (Figura 5) sugere que a competência *Commitment* contribui para a metacompetência Resultados (MI = 9,20) e que a competência Inovação e Criatividade contribui para a metacompetência Desempenho (MI = 11,16).

**Figura 5: Índice de Modificação do Modelo 1**



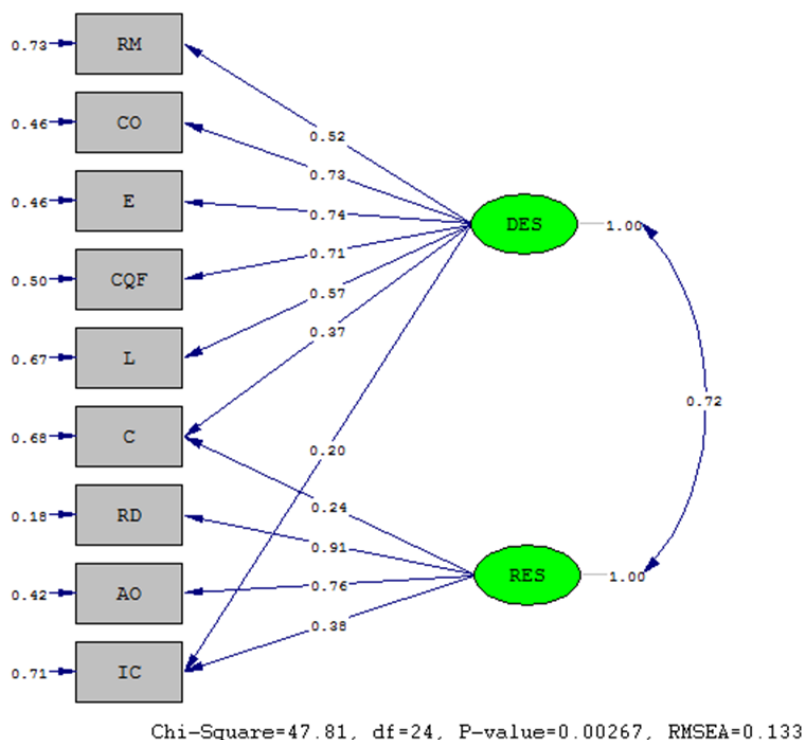
Chi-Square=51.93, df=26, P-value=0.00184, RMSEA=0.131

Ao avaliar-se o ajustamento do modelo, conclui-se que os valores de referência dos testes de bondade estão aquém dos valores desejados, não sendo significativos de forma a modelar as relações entre as competências e as metacompetências.

Antes de se passar para o segundo modelo, recorrendo ao índice de modificação, procedeu-se a uma reespecificação do mesmo, com o objectivo de reagrupar as competências noutras componentes (Figura 6).

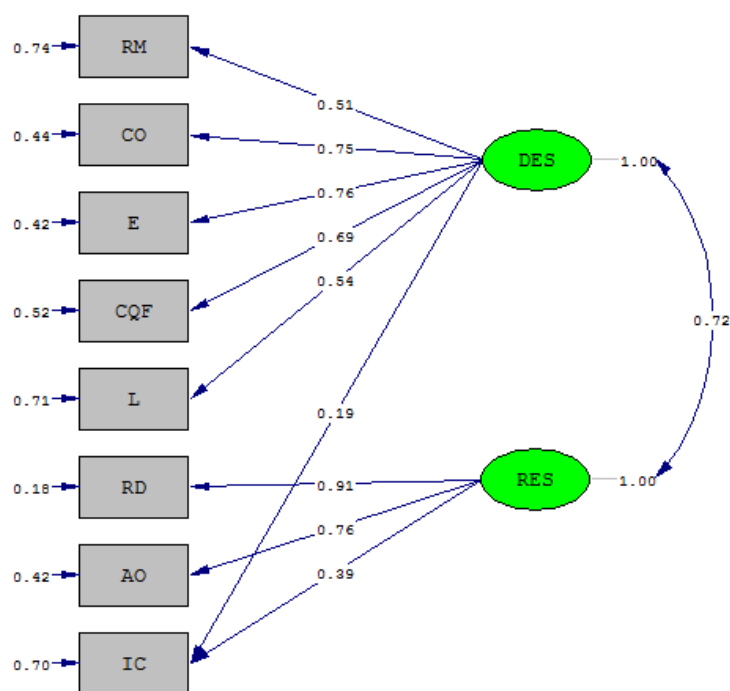


**Figura 6: Modelo 2 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências**



Os resultados obtidos sugeriram a eliminação da variável relacionada com as Competências Técnicas por o seu valor ser o mais ambíguo na estrutura de metacompetências estabelecida ( $MI = 0,24$ ). Optou-se pelo segundo valor mais baixo e não pelo primeiro, que respeitava à Inovação e Criatividade, uma vez que esta competência tem uma influência significativa na metacompetência Resultados. Da eliminação desta variável resultou uma nova reespecificação do modelo (Figura 7).

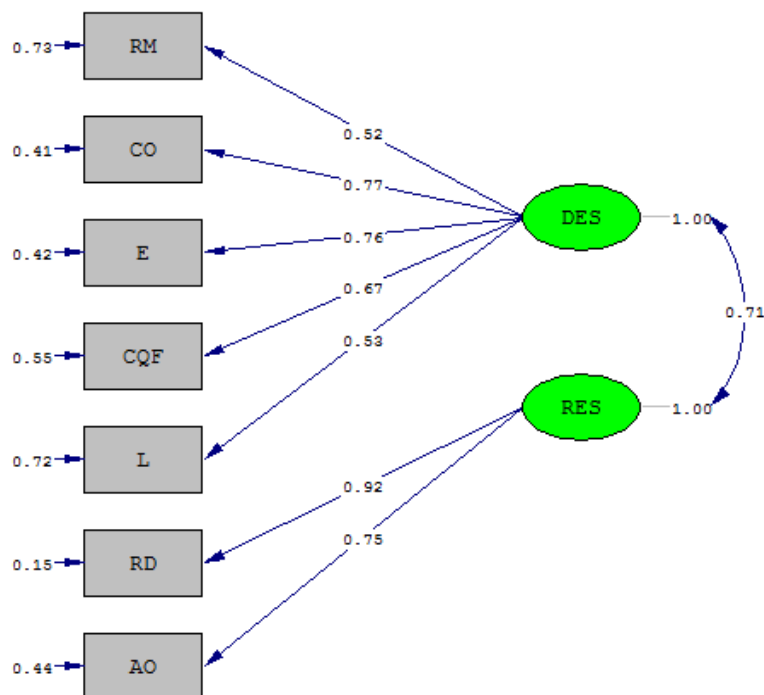
Figura 7: Modelo 3 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências



Chi-Square=29.40, df=18, P-value=0.04369, RMSEA=0.118

Os valores dos testes da bondade de ajustamento continuam a estar aquém dos valores de referência. Procedeu-se, deste modo, à eliminação de um novo fator, desta vez a competência Inovação e Criatividade (MI = 0, 19), por o seu valor ser o mais baixo, logo, traduzir uma menor relação com as metacompetências. Testou-se um novo modelo resultante desta eliminação (Figura 8).

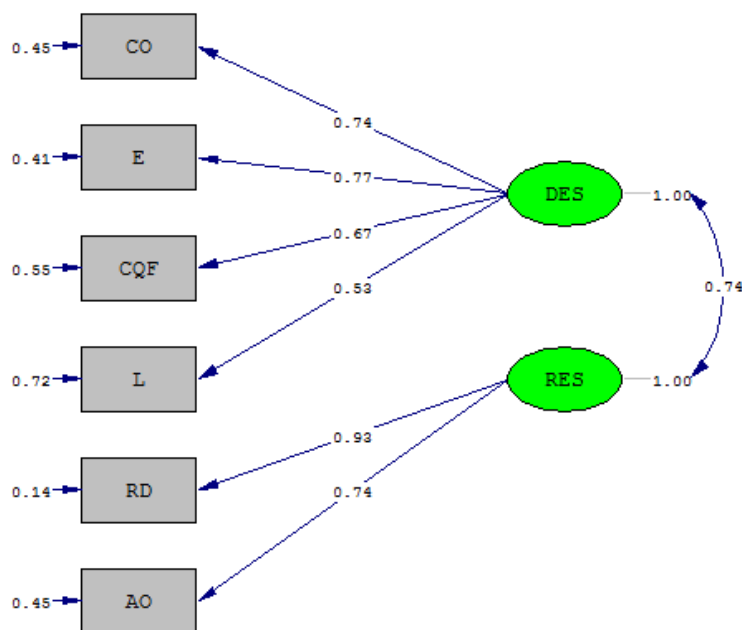
**Figura 8: Modelo 4 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências**



Chi-Square=18.52, df=13, P-value=0.13873, RMSEA=0.112

O modelo quatro, apesar de ter alguns valores considerados aceitáveis, nomeadamente o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Increment Fit Index* (IFI) e o *Goodness Fit Index* (GFI), continua a não apresentar índices satisfatórios de ajustamento, pelo que se procedeu a uma nova reespecificação. A sua análise sugeriu a eliminação da variável referente à competência Respeito Mútuo (MI = 0,52), por o seu valor ser o mais baixo. Procedeu-se, de seguida, à testagem do quinto modelo (Figura 9).

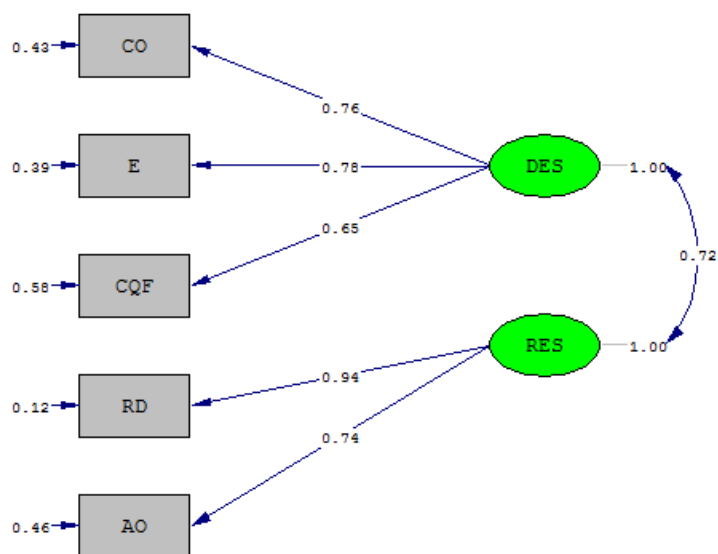
Figura 9: Modelo 5 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências



Chi-Square=8.08, df=8, P-value=0.42549, RMSEA=0.087

O modelo 5 continua a revelar índices de ajustamentos inaceitáveis, não obstante os valores do CFI, do IFI e do GFI estejam dentro da aceitabilidade. Os valores apresentados sugerem que as relações entre as competências e as metacompetências não validam o modelo criado. Em consequência disto, eliminou-se uma nova variável respeitante à competência Liderança (MI = 0,53). Desta eliminação resultou o modelo 6 (Figura 10).

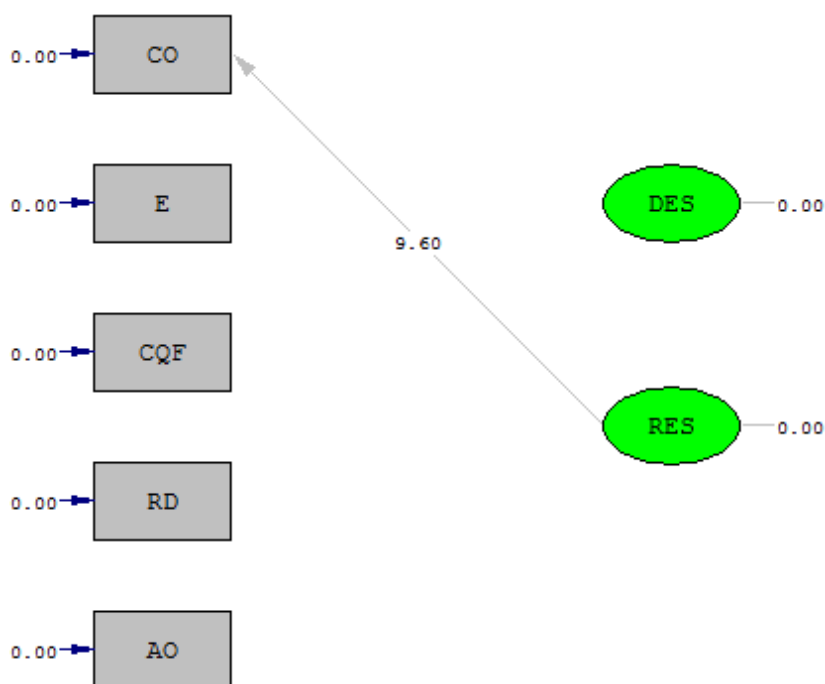
**Figura 10: Modelo 6 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências**



Chi-Square=3.45, df=4, P-value=0.48551, RMSEA=0.078

O sexto modelo permitiu perceber o seguinte: as competências *Commitment*, *Empowerment* e Orientação para o Cliente contribuem para a metacompetência Desempenho, enquanto que as competências Orientação para os Resultados e Ação e Orientação contribuem para a metacompetência Resultados. Todavia, a análise do índice de modificação (Figura 11) sugere que a competência *Commitment* contribui, igualmente, para a metacompetência Resultados (MI = 9,60).

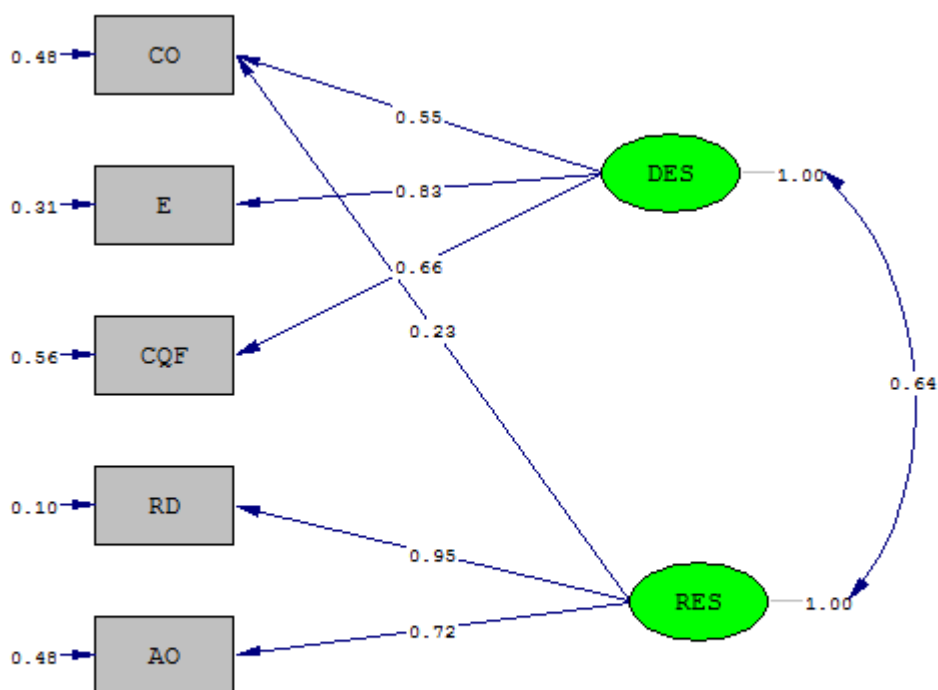
Figura 11: Índice de Modificação do Modelo 6



Chi-Square=3.45, df=4, P-value=0.48551, RMSEA=0.078

Os indicadores do teste de bondade de ajustamento situam-se dentro dos valores de referência com exceção do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), que continua a ser elevado (0,08). Tendo em conta esta aproximação, não existe já necessidade de eliminar uma variável. Seguindo a sugestão do índice de modificação, procede-se a uma reespecificação do modelo, com o objectivo de reagrupar as competências noutras componentes (Figura 12).

Figura 12: Modelo 7 resultante da AFP sobre um Perfil de Metacompetências (Solução Final)



Chi-Square=1.27, df=3, P-value=0.73734, RMSEA=0.036

O modelo sete está de acordo com os valores de referência. A sua análise permite responder à pergunta de partida. Existem duas metacompetências – Resultados e Desempenho – subjacentes a um perfil de cinco competências. Os Resultados evidenciam competências de carácter *hard*, que têm a ver com conhecimentos e o saber-fazer e os Desempenhos demonstram competências de carácter *soft*, que traduzem atitudes, motivações e personalidade. Confirmam-se, deste modo, as duas proposições apresentadas

O perfil criado agrega as competências *Commitment*, Orientação para os Resultados e Ação / Orientação, que influenciam a metacompetência Resultados e as competências *Commitment*, *Empowerment* e Orientação para o Cliente, que influenciam a metacompetência Desempenho. De sublinhar, que a competência *Commitment* influencia tanto a metacompetência Resultados como a metacompetência Desempenho, embora relativamente à primeira a sua ação seja mais reduzida (MI = 0,22), o que não sucede quanto à segunda, que tem um valor significativo (MI = 0,55).



## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 4.1. Discussão dos Resultados

Criado o modelo, impunha-se proceder à leitura dos resultados obtidos, relacionando-os com as relações funcionais existentes entre competências, metacompetências e as dinâmicas organizacionais. Começou-se, deste modo, por agregar competências em *Clusters*, no sentido de perceber quais as metacompetências subjacentes a um perfil de competências. O ponto de partida foram os resultados obtidos na avaliação de desempenho. Procurou-se, a partir daqui, perceber como se agrupavam os colaboradores em função das avaliações obtidas nos resultados, que evidenciam competências de carácter *hard* (conhecimentos e saber-fazer) e nos desempenhos, que reflectem competências de carácter *soft* (atitudes, motivações e personalidade).

Os colaboradores foram agrupados em 3 *Clusters*, consoante os resultados que obtiveram nos pontos *hard* e *soft*. A partir deste agrupamento obtiveram-se dois perfis: o A, que deu a avaliação das metacompetências, e o B, que forneceu a avaliação das competências.

Relativamente ao perfil das metacompetências, a avaliação mais elevada é dada pelo *Cluster 2*. O mesmo *Cluster* apresenta, igualmente, as competências com valores mais altos. Daqui se pode concluir que os indivíduos que obtiveram melhores resultados na avaliação das metacompetências foram também os que tiveram melhores resultados na avaliação das competências. Neste *Cluster*, encontram-se os colaboradores fortes, que atingiram os resultados e os desempenhos pretendidos, mas também os colaboradores excepcionais, que, de acordo com o modelo de Odiorne (1984), se podem considerar *Stars* da organização. Os pontos fortes destes colaboradores são a Orientação para os Resultados, *Commitment*, *Empowerment*, orientação para o cliente e ação / orientação.

O *Cluster 1* integra os colaboradores medianos, com potencialidades de progressão, mas sem grande comprometimento com a organização. Os resultados obtidos estão ligeiramente abaixo do pretendido e o desempenho é fraco.

No contraponto ao *Cluster 2*, está o *Cluster 3*, que integra os colaboradores que tiveram resultados e desempenhos fracos. São colaboradores susceptíveis de vir a criar problemas à organização. Os seus pontos mais negativos são a Orientação para os Resultados, o *Commitment*, a Ação / Orientação, o *Empowerment* e a Inovação / Criatividade.





O conhecimento dos tipos de perfis dos colaboradores é fundamental para a organização. Num contexto de mudança como o que se vive hoje as relações entre as organizações e os colaboradores tendem a sofrer transformações: não só as empresas são cada vez mais pressionadas no sentido de não assumir compromissos longos com os colaboradores (Bilhim, 2011), como estes podem não se sentir motivados para um comprometimento com as organizações. Acresce, ainda, o facto de os melhores ativos das empresas serem facilmente assediados por outras organizações, dado o seu valor no mercado de trabalho (Silva & Sá, 2010). Uma organização como a que foi estudada não foge a esta regra. Daí a importância do sistema de avaliação utilizado. A partir dos resultados obtidos, a organização pode promover e implementar acções que permitam manter os níveis de motivação, comprometimento e eficácia dos colaboradores considerados “Estrelas”, como também potenciar o *Commitment*, o Desempenho e os Resultados dos colaboradores mais fracos, para que numa próxima avaliação eles possam se inserir num outro perfil.

O modelo de Tubbs e Schulz (2006) apresentava cinquenta competências agrupadas em sete metacompetências. Número que alguns autores criticaram por ser excessivo e eventualmente não exequível, uma vez que o modelo não fora testado na prática, variando a importância das metacompetências nele formuladas conforme o contexto (O’ Brien & Robertson, 2009; Rego; Cunha; Gomes; Cunha; Cabral-Cardoso & Marques, 2010. e Overby, 2012). Com este trabalho, procurou-se formular um modelo que fosse viável, partindo de uma avaliação de desempenho de uma organização real e concreta.

A análise dos resultados da avaliação utilizada foi realizada com o intuito de perceber quais as metacompetências subjacentes a um perfil de competências. Pretendia-se com isto saber o grau de validade da taxionomia de Tubbs e Schulz (2006), perante um *case study*, tendo em conta que a formulação destes autores, não tinha sido empírica, mas sim teórica e conceptual.

De acordo com o sistema de avaliação utilizado, estabeleceram-se duas metacompetências, subordinadas aos Resultados e Desempenhos. Os resultados obtidos permitiram concluir que das nove competências avaliadas, cinco apresentavam resultados suficientemente fortes para integrarem o perfil de competências e, conseqüentemente, influenciarem as duas metacompetências. Eram elas: o *Commitment*, a Orientação para os Resultados e a Ação / Orientação, que influenciavam a metacompetência Resultados, e o *Empowerment*, a Orientação para o Cliente e, mais uma vez, o *Commitment* que influenciavam a metacompetência Desempenho. De sublinhar que o *Commitment* influencia



as duas metacompetências, o que se se compreende, dado ser um fator presente na motivação, empenho e aperfeiçoamento dos colaboradores.

O modelo construído permite assim estabelecer uma relação funcional entre competências e metacompetências. Daqui se pode concluir a sua exequibilidade. Os colaboradores mais fortes, aqueles que são considerados “Estrelas” enquadram-se dentro dos perfis de competências traçados pela organização, uma vez que obtiveram os melhores resultados nas competências mais valorizadas por ela.

Os resultados obtidos com este estudo permitem verificar as hipóteses formuladas, possibilitando a construção de um modelo de base empírica, que, desta forma, ultrapassa as críticas e condicionamentos colocados à taxionomia de Tubbs e Schulz (2006). Do ponto de vista organizacional, a exequibilidade deste modelo é, igualmente, valiosa, já que a empresa passa a dispor de um instrumento útil para a construção de práticas de avaliação futuras.

Por outro lado o facto de terem sido identificadas unicamente duas metacompetências, na situação real em causa, leva a questionar a taxionomia de Tubbs e Schulz (2006) que estabeleceu sete metacompetências, indo de encontro aos seus críticos, nomeadamente O’Brien e Robertson (2009) e Overby (2012). Mais ainda, os resultados obtidos sugerem a possibilidade de formulação de modelos e taxionomias de maior simplicidade, tais como as apontadas por Odiorne (1984), Deist e colaboradores (2005) ou Ulrich e Smallwood (2004).

## **4.2. Limitações do estudo**

Relativamente às limitações do estudo, em primeiro lugar há a referir o facto de os trabalhos anteriormente elaborados não terem uma base empírica. Não obstante exista uma pluralidade de estudos focados nas competências e metacompetências, a abordagem efectuada tem privilegiado sempre os aspetos de natureza conceptual e teórica em detrimento de estudos empíricos realizados em situações reais.

O modelo de Tubbs e Schulz (2006), que serviu de ponto de partida, está demasiadamente preso a princípios e considerações teóricas, o que se compreende tendo em conta que não foi elaborado para ser colocado em prática. Este facto obrigou à construção de um modelo. Até que se encontrasse um modelo que validasse as hipóteses e respondesse à pergunta de partida foram necessárias sete tentativas, através das quais se foram depurando os erros.



Tratando-se de um estudo pioneiro, ainda há muitas facetas que necessitam de uma maior aprofundamento e clareza, nomeadamente através de estudos empíricos. As conclusões obtidas carecem de comparação com outras realidades organizacionais, obtidas em estudos de natureza similar. Este aspeto revela-se tanto mais fundamental, quando se enquadra o estudo na realidade atual. A situação de crise global que se vive constitui terreno propício para uma gestão cada vez mais de curto prazo, orientada para resultados imediatos, que está sujeita às variações da conjuntura. Daí a importância deste tipo de estudos, pelos indicadores que fornece e pelos perfis de competências que permite estabelecer. Há, todavia, que ter a noção que modelos desta natureza não constituem “produtos acabados” mas têm de se ajustar a realidades e contextos organizacionais, como realçou Boyatzis (2008).

Acresce ainda que o facto de a organização que nos forneceu a base dados não ter dado uma informação detalhada sobre os colaboradores, omitindo elementos relativamente ao género, idade e formação. Tal facto limitou o estudo, não permitindo a realização de testes comparativos entre grupos. Através dos *Clusters*, apenas se consegue aceder à avaliação dos colaboradores. Não se podem estabelecer relações entre estes dados e o tempo de serviço na empresa, a idade ou a formação.

Por outro lado, o sistema de avaliação usado pela organização tinha uma escala limitativa (de 1 a 3), o que afetou o valor da variância. A utilização de outras escalas de avaliação de competências, nomeadamente de maior amplitude é uma outra faceta que é importante explorar em estudos futuros.

#### **4.3. Estudos Futuros**

Tendo por base a fundamentação apresentada para a construção do modelo inicialmente proposto, seria interessante realizar, numa perspectiva longitudinal, outros estudos sobre a organização e a avaliação dos seus colaboradores. Deste modo, não só se compreenderá os resultados da política da empresa, ficando a perceber se as ações de incentivo ou os sistemas de avaliação foram os mais adequados, como também os impactos que as medidas tomadas tiveram nos colaboradores. Numa visão longitudinal, será importante à empresa entender a evolução dos colaboradores considerados “Estrelas” (perceber se mantêm os mesmos níveis de *commitment*, motivação e produtividade) e, mais importante, se os colaboradores com piores resultados e desempenho mudaram de comportamento, isto é, de perfil. A avaliação regular permite assim à organização ajustar ao perfil dos colaboradores as medidas a tomar,



seja no sentido de manter aqueles que obtiveram melhores resultados, seja no sentido de promover a progressão dos colaboradores medianos, seja, ainda, no sentido de perceber as razões da estagnação dos colaboradores mais fracos e quais as medidas que deverão ser tomadas relativamente a eles.

De igual modo, se afigura importante que se proceda à realização de estudos mais abrangentes, que permitam a comparação entre perfis de competências, consoante a idade, o género, a experiência de trabalho ou a formação dos colaboradores. No mesmo horizonte, se pode situar a possibilidade de realizar estudos empíricos que abranjam maior diversidade de competências e tenham em conta metodologias de sistemas de avaliação diferentes. Por esta forma se poderá perceber se estas competências correspondem a perfis semelhantes, utilizando ferramentas diversas (por ex: sistemas de recrutamento e de selecção).

Será, igualmente, de ponderar a realização de outros estudos, a partir dos resultados aqui obtidos. Procurar, por exemplo, perceber porque o *Commitment* é tão determinante nas metacompetências e no perfil de competências que lhe está subjacente, avaliando a sua importância, quer no desempenho do indivíduo, quer nos resultados da organização. Ou, tomando por base os resultados obtidos nas metacompetências de carácter *soft*, tentar compreender quais os factores que determinam o relacionamento entre uma gestão eficaz do talento e o desempenho organizacional (Cascão, 2014).

Estes estudos poderão realizar-se nesta organização ou idealmente em outras organizações. A replicação do modelo em outros universos permitirá perceber a sua validade e abrangência, mas também o peso que o contexto pode ter nos resultados obtidos.

#### 4.4. Reflexões Finais

O conceito de competências tem evoluído desde os trabalhos pioneiros de McClelland (1973), constituindo a gestão por competências, em particular, um dos temas mais abordados em estudos relativos a fenómenos organizacionais (Silva & Sá, 2010). As constantes mudanças impulsionadas pela globalização e pela crise levaram à implementação de novos sistemas de gestão, que vieram sublinhar a exigência de aquisição de novas competências como elemento determinante para a progressão na carreira (Nascimento, Lopes & Dias, 2013). O colaborador tem de ir muito além da realização de uma determinada tarefa. Exige-se-lhe que tenha conhecimentos, que saiba fazer e saiba ser em situações e contextos diversificados, atribuindo-se assim às competências um fator acrescido de capital humano e



da competitividade entre as organizações (Ceitil, 2006). Esta exigência faz sentir, cada vez mais, a necessidade de elaboração / identificação de estruturas conceptualmente mais gerais que integrem e atribuam significado às competências presentes em perfis de competência (Tubbs & Schulz, 2006). Foi esta a realidade que se colocou no início da investigação.

Não existindo, como foi anteriormente sublinhado, estudos com uma natureza empírica, pretendeu-se, com a presente investigação, ultrapassar a dimensão puramente teórica da abordagem, construindo um modelo a partir do sistema de avaliação de uma organização. O resultado final não só respondeu à pergunta de partida, como confirmou, a partir de dados concretos, a possibilidade de construção de um modelo, que explicasse os perfis de competências e as metacompetências que lhe estão subjacentes dos colaboradores de uma organização. Por isso sinto que foram cumpridos os objectivos propostos.

Um trabalho desta natureza não tem um desenvolvimento linear. Na sua elaboração, por vezes, surgem percalços e constrangimentos, que acabam por condicionar a sua construção, levando à reformulação do tema inicialmente proposto. A superação destes e de outros *handicaps* revelou-se fundamental, neste percurso, uma vez que se traduziram num enriquecimento conceptual e teórico significativo, como também aprimoraram técnicas e métodos de investigação, abrindo as portas ao desenvolvimento futuro do tema agora abordado

Por outro lado, numa perspectiva pessoal, constata-se que, passados estes dois anos de trabalho, existe um melhor conhecimento da realidade que abarca o universo das organizações e da sua relação com os colaboradores. Espera-se que este aspeto proporcione um leque mais diversificado de competências e segurança para enfrentar o mercado de trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, J. F. F. E. (2001). Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79 (4), 915-932.
- Aubret, J. & Gilbert, P. (2003). *L' évaluation des compétences*. Bruxelles: Éditions Mardaga.
- Audet, L. (2009). *Mémoire sur le développement des compétences pour l'apprentissage à distance: points de vue des enseignants, des tuteurs et apprenants*. REFAD (Réseau d'enseignement francophone à distance du Canada).
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Becker, G. S. (1976). *Human Capital*. New York, National Bureau of Economic Research.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Boterf, G. (1995). *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions D' Organization.
- Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Éditions D' Organization.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Boyatzis, R. & Sala, F. (2004). The emotional competence inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence. Common ground and controversy*. New York: Nova Science Publishers, 147-180.



- Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Sustaining Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Boyatzis, R. & Emmerling, R. J. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management An International Journal*, 19 (1), 4-18.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresa*, 41 (1), 8-15.
- Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8 (3).
- Câmara, P.; Rodrigues, J. & Guerra, P. B. (2010). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*, 4ª edição. Alfragide: D. Quixote.
- Cardim, J. C. & Miranda, R. R. (2007). *O Universo das Profissões: Da qualificação às competências e à evolução profissional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Carvalho, M. M.; Ho, L. L. & Pinto, S. H. B. (2006). Implementação de Programas de Qualidade: Um *Survey* em Empresas de Grande Porte no Brasil. *Gestão & Produção*, 13 (2), 191-203.





- Casado, T.; Lenzi, F. C.; Kunyoshy, M. S. & Santos, S. A. (2015). Empreendedores Cooperativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13 (2), 117-141.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências. Do conhecimento e do talento. O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2006). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Europress Lda, 21-37.
- Chen, C. J. & Huang, J. W.(2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62 (1), 104-114.
- Cunha, M. P.; Rego, A; Cunha, R. C. E Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional*, 5ª edição. Lisboa: RH Editora.
- DeConninck, J. & Bachmann, D. (2011).Organizational commitment and Turnover intentions of Marketing Managers. *Journal of applied business research*, 10 (3), 87-95.
- Deist, F. & Winterton, J. (2005) What Is Competence?.*Human Resource Development International*, 8 (1), 27-46.
- Drucker, P. (1999/2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 83 (1), 100-109.
- Durand, T. (2006). L’Alchimie de la Compétence. *Révue Française de Gestion*, 1, 261-292.
- Fernandes, R. M. M. (2010). *Proposta de aplicação de balanced scorecard na White Airways*, S. A. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE, 2010.





- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (SPE), 183-196.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 41-57.
- Franco, R. F. D. (2009). *Integração de sistemas de avaliação de desempenho: projecto de intervenção numa empresa farmacêutica de genéricos*. Relatório do Projeto de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE, Business Schooll.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13 (4), 144 – 164.
- Goleman, D. & Santarrita, M. (1995). *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. & Chemiss, C. (2001). Emotional Intelligence: Issues in paradigma building. In C. Chemiss, & D. Goleman (Eds.), *The emotional intelligence workplace*. San Francisco: Jossey Bass, 13-26.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver for Great Performance. *Harvard Business Review*, 79 (11), 42-53.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence. The 10th Aniversary Edition*. New York: Banthan Book.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Bussiness Schooll* , 86 (9), 74-81.
- Guittet, A. (1994). *Développer les compétences: par une ingénierie de la formation*, 2<sup>e</sup> édition. Collection Formation Permanente. Paris: ESF éditeur.



- Hair, J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: 2005.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentiss Hall.
- Jöreskog, K. G. e Sörbon, D. (1986). *PRELIS. A program for Multivariate Data Screening an Data Summarization*. Chicago IL: Scientific Software.
- Kaufman, L. & Rousseeuw, P. J. (1990). *Finding Groups in Data*. New York: John Wiley & Sons.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevem modeling. In M. Willians. & W. P. Vogt (Eds.), *Handbook of methodological innovation in social research methods*. London: Sage, 562-589.
- Lisboa, J. V.; Augusto, M. G. & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Porto: Vida Económica.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 6<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- McClelland, D. (1973). Testing For Competence Rather Than For The Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- Medina, R. & Medina, A. (2014). The project manager and the organizations's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32 (8), 1459-1470.
- Mendes, A. R. (2014). *O papel moderador da inteligência emocional na relação entre regulação emocional e bem-estar: um estudo com trabalhadores portugueses*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra



- Moura, E. R. P. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Nascimento, J. L.; Lopes, A. & Dias, D. (2013). *Crise de Valores ou Valores da Crise: Uma Abordagem Conceptual aos Valores Societais*. Comunicação apresentada ao XXVII Congresso Anual AEDEM, Universidade de Huelva, 5, 6 e 7 de Junho, Huelva, Spain.
- Neves, J. G.; Garrido, M. & Simões, E. (2008). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- O'Brien, E., & Robertson, P. (2009). Research note future leadership competencies: From foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33 (4), 371-380.
- Oderich, C. (2004). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In R. Ruas; C. S. Antonello & L. H. Boff (Eds.), *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Overby, John (2012). A Second Order Confirmatory Factor Analysis of Leadership Competency Model: An Empirical Study Conducted in Thailand. *The Journal of Applied Business Research*, 28 (5), 1073-1082.
- Pestana, M. H & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, 4ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.



- Prewitt, J., Weill, R. & McClure, A.(2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Buisnezss Social Science*, 2 (13), 13-20.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Gomes, J. F. S.; Cunha. R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Gomes, J. F. S.; Cunha. R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reilly, R. & Reilly, G. (2009). *Building Bussines Acumen* [[http://www.acumenlearning.com/public/images/uploaded/reilly-building\\_business\\_acumen-hrwest1209.pdf](http://www.acumenlearning.com/public/images/uploaded/reilly-building_business_acumen-hrwest1209.pdf); último acesso, 13 de fevereiro de 2014].
- Rouco, José C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação de doutoramento em Gestão. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa
- Salgueiro, M. F. (2007). *Modelos de Equações Estruturais – Aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Santos, S. (2005). *Supply Chain – Entre o paradigma e a performance*. Dissertação de Mestrado de Gestão de Operações pela Universidade de Aveiro.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Humam Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.
- Silva, M. F. P. C. S. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios. Desempenho / Eficácia Organizacional. Estudo de Caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.



- Spencer, L. & Spencer, S.(1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John-Wiley & Sons Inc.
- Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10ª Edição). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas Limitada.
- Sousa, T. A. D. (2012). *Competências de Liderança nas Chefias de Enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços da Saúde. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Sultana, R. G. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal for Education and International Guidance*, 9 (1), 15-30.
- Tubbs, S. & Schulz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies. *The Journal Of American Academy Of Business*, 8 (2), 29 -34.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*, 82 (6), 119 - 127.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is Talent?. *Leader to Leader Journal*, 63, 55-61.
- Veen-Dirks, P. & Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35 (4), 407-427.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif Compétence*. Paris: Éditions Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.



## ANEXOS

### Anexo I: Índice KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida da Adequação da Amostra.		,83
Esferecidade de Bartlett's	Approx. Qui-Quadrado	501,90
	df	36
	Sig.	,000

### Anexo II: Tabela Variância Total Explicada

Componentes	Eigenvalues Iniciais			Extração Soma dos Quadrados (Loadings)			Rotação Soma dos Quadrados (Loadings)		
	Total	% da Variância	Cumulativos %	Total	% da Variância	Cumulativos %	Total	% da Variância	Cumulativos %
1	3,337	37,08	37,08	3,337	37,08	37,08	2,214	24,6	24,6
2	1,063	11,807	48,887	1,063	11,807	<b>48,887</b>	2,186	24,287	48,887
3	0,948	10,536	59,423						
4	0,833	9,259	68,682						
5	0,698	7,755	76,437						
6	0,635	7,06	83,497						
7	0,561	6,235	89,732						
8	0,534	5,934	95,666						
9	0,39	4,334	100						

Método de Extração: Análise de Componentes Principais



Anexo III: Tabela ANOVA – Variável Dependente Objetivos

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
1 Regressão	97,33	9	10,83	16,58	,000 <sup>b</sup>
Residual	165,67	254	,65		
Total	263,00	263			
2 Regressão	97,310	8	12,16	18,72	,000 <sup>c</sup>
Residual	165,69	255	,65		
Total	263,00	263			
3 Regressão	97,24	7	13,89	21,45	,000 <sup>d</sup>
Residual	165,76	256	,65		
Total	263,00	263			
4 Regressão	97,03	6	16,17	25,04	,000 <sup>e</sup>
Residual	165,97	257	,65		
Total	263,00	263			
5 Regressão	96,75	5	19,35	30,03	,000 <sup>f</sup>
Residual	166,25	258	,64		
Total	263,00	263			
6 Regressão	96,37	4	24,09	37,45	,000 <sup>g</sup>
Residual	166,623	259	,64		
Total	263,00	263			
7 Regressão	95,74	3	31,91	49,61	,000 <sup>h</sup>
Residual	167,26	260	,64		
Total	263,00	263			
8 Regressão	94,86	2	<b>47,43</b>	<b>73,62</b>	,000 <sup>i</sup>
Residual	168,14	261	,64		
Total	263,00	263			

a. Dependent Variable: Zscore: Objetivos

b. Predictors: (Constant), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

c. Predictors: (Constant), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

d. Predictors: (Constant), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados



e. Predictors: (Constant), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

f. Predictors: (Constant), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

g. Predictors: (Constant), Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

h. Predictors: (Constant), Zscore: Liderança, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

i. Predictors: (Constant), Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

#### Anexo IV: Model Summary – Variável Dependente Objetivos

Modelo	R	Coeficiente de Determinação	Coeficiente de Determinação Ajustado	Erro da Estimativa Padrão	Estatísticas Modificadas					Durbin-Watson
					Coeficiente de Determinação Modificação	F. Modificado	df1	df2	Sig. F Modificado	
1	,608 <sup>a</sup>	0,37	0,348	0,808	0,37	16,581	9	254	0	
2	,608 <sup>b</sup>	0,37	0,35	0,806	0	0,032	1	254	0,858	
3	,608 <sup>c</sup>	0,37	0,353	0,805	0	0,105	1	255	0,746	
4	,607 <sup>d</sup>	0,369	0,354	0,804	-0,001	0,324	1	256	0,57	
5	,607 <sup>e</sup>	0,368	0,356	0,803	-0,001	0,434	1	257	0,511	
6	,605 <sup>f</sup>	0,366	0,357	0,802	-0,001	0,59	1	258	0,443	
7	,603 <sup>g</sup>	0,364	0,357	0,802	-0,002	0,977	1	259	0,324	
8	,601 <sup>h</sup>	0,361	<b>0,356</b>	0,803	-0,003	1,377	1	260	0,242	2,025

a. Predictors: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

b. Predictors: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

c. Predictors: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

d. Predictors: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

e. Predictors: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

f. Predictors: (Constante), Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

g. Predictors: (Constante), Zscore: Liderança, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

h. Predictors: (Constante), Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para Resultados

i. Variável Dependente: Zscore: Objetivos





Anexo V: Tabela ANOVA – Variável Dependente Avaliação Final

Modelo	Soma de Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
1 Regressão	143,70	9	15,97	33,99	,000 <sup>b</sup>
Residual	119,30	254	,47		
Total	263,00	263			
2 Regressão	143,56	8	17,95	38,32	,000 <sup>c</sup>
Residual	119,43	255	,47		
Total	263,00	263			
3 Regressão	143,03	7	20,43	43,60	,000 <sup>d</sup>
Residual	119,97	256	,47		
Total	263,00	263			
4 Regressão	141,91	6	<b>23,65</b>	<b>50,20</b>	,000 <sup>e</sup>
Residual	121,09	257	,47		
Total	263,00	263			

a. Variável Dependente: Zscore: Avaliação Final

b. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

c. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

d. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

e. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados



Anexo VI: Model Summary – Variável Dependente Avaliação Final

Modelo	R	Coeficiente de Determinação	Coeficiente de Determinação Ajustado	Erro da Estimativa Padrão	Estatísticas Modificadas					Durbin-Watson
					Coeficiente de Determinação Modificação	F Modificado	df1	df2	Sig. F Modificado	
1	,739 <sup>a</sup>	0,546	0,53	0,685	0,546	33,993	9	254	0	
2	,739 <sup>b</sup>	0,546	0,532	0,684	0	0,258	1	254	0,612	
3	,737 <sup>c</sup>	0,544	0,531	0,685	-0,002	1,157	1	255	0,283	
4	,735 <sup>d</sup>	0,54	<b>0,529</b>	0,686	-0,004	2,407	1	256	0,122	2,169

a. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Inovação / Criatividade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

b. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Competência Técnica e Funcional, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

c. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Rápido / Ação-Orientação / Iniciativa / Simplicidade, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

d. Preditores: (Constante), Zscore: Respeito Mútuo / Confiança / Integridade / Lealdade, Zscore: Empowerment / Accountability, Zscore: Liderança, Zscore: Commitment / Auto-Disciplina, Zscore: Orientação para o Cliente / Qualidade de Focus, Zscore: Orientação para Resultados

e. Dependente Variável: Zscore: Avaliação Final