Competências de gestão

Um instrumento de medida para a realidade portuguesa

por Maria José Felício, Albino Lopes, Fátima Salgueiro e Pedro Parreira

RESUMO: Este estudo tem como objectivo descrever a construção de um instrumento de avaliação de competências de gestão baseado no CVF («Competing Values Framework»), de R. Quinn, recorrendo, como metodologia, à análise factorial confirmatória. O modelo conceptual identifica oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências, perfazendo um total de 24 competências de gestão. Os oito papéis e as 24 competências integram quatro grandes modelos da literatura de gestão. A construção do instrumento teve por base uma amostra de 194 respondentes reflectindo um vasto leque de empresas, maioritariamente industriais, e uma diversidade de funções ao nível da gestão. Deste trabalho resultou a versão portuguesa de uma escala perceptiva de competências de gestão constituída por 48 itens, com boas propriedades métricas. Com este instrumento pensamos proporcionar aos investigadores um meio que cremos útil e válido na análise das competências de gestão em estudos organizacionais; e aos profissionais da gestão de pessoas um efectivo utensílio de análise e desenvolvimento de gestores eficazes adaptado à realidade portuguesa.

Palavras-chave: Competências de Gestão, Instrumento baseado no CVF, Análise Factorial Confirmatória

TITLE: Management competencies: a measuring instrument of the Portuguese reality

ABSTRACT: The purpose of this study is to describe the construction of a perceptive instrument of management competencies based on the CVF («Competing Values Framework») proposed by R. Quinn. A confirmatory factor analysis is the methodology used. The conceptual model identifies eight roles played by efficient managers. Each role integrates three competencies, totalizing a set of 24 management competencies. The eight roles and the 24 competencies integrate four well-known models in the Management Sciences literature. A sample of 194 respondents was used, covering a wide range of companies and management tasks. As a result of this study, a Portuguese version of a perceptive scale of management competencies was obtained, with good psychometric properties. We provide researchers with a useful and valid instrument for analyzing management competencies in organizational studies; and management professionals with a utensil of analysis and development of efficient managers adapted to the Portuguese reality.

Key words: Management Competencies, CVF Instrument, Confirmatory Factorial Analysis

TÍTULO: Competencias de la gestión: un instrumento de medida para la realid portuguesa

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo puntualizar el desarrollo de un instrumento de evaluación de competencias de gestión con base en el CVF («Competing Values Framework»), de R. Quinn, recorriendo, como metodología, al análisis factorial confirmatoria. El modelo conceptual identifica ocho papeles ejecutados por gestores eficientes, reuniendo cada papel tres competencias, en un total de 24 competencias de gestión. Los ocho papeles y las 24 competencias integran cuatro grandes modelos de la literatura de gestión. La construcción del instrumento ha tenido

como base un abanico de 194 personas de lo variado tipo de empresas, mayoritariamente industriales, y una diversidad de funciones al nivel de gestión. Del trabajo ha resultado la versión portuguesa a una escala perceptiva de competencias de gestión compuesta por 48 puntos, con buenas propiedades métricas. Con este instrumento pensamos proporcionar a los investigadores un medio que creemos útil y valido en el análisis de las competencias de gestión en estudios organizacionales; y a los profesionales de gestión de personas, una herramienta de análisis y desarrollo de gestores eficientes adaptado a la realidad portuguesa.

Palabras clave: Competencias de Gestión, Instrumento Basado en CVF, Analice Factorial Confirmatoria

Profundas mudanças introduzidas desde há cerca de três décadas nas organizações e na concepção do trabalho implicaram consequentes mudanças na gestão de recursos humanos, conferindo-lhe uma posição estratégica no contexto da gestão propriamente dita. A relação entre recursos humanos e o desempenho das organizações é mediada pela integração da estratégia de implementação seguida, o que acarreta implicações directas no sistema de gestão de recursos humanos, como defendem Becker e Huselid (2006).

A abordagem tradicional da gestão de recursos humanos baseada nas funções, com grande parte da sua tecnologia assente na ideia de indivíduo associado à função, tem-se vindo a revelar inadequada e incapaz de responder aos desafios da transformação do trabalho como defende Lawler III (1994), exigindo a reformulação das práticas tácticas tradicionais.

Em alternativa, uma abordagem que tem os indivíduos e as suas competências como elemento central leva a que estes possam ser geridos de forma a facilitar o desenvolvimento das capacidades organizacionais promovendo vantagem competitiva (Lawler III, 1994). Assim, a gestão de competências assumiu-se como o actual paradigma da gestão das pessoas.

No que se refere à gestão, e mais propriamente às competências de gestão, a reflexão parece estar associada aos

Maria José Felício
mjfelicio@ua.pt
Doutoranda do Programa Doutoral de Gestão do ISCTE. Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.
PhD student of Management at ISCTE. Lectereur at Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Aveiro University, Águeda, Portugal.
Estudiante de Doctorado del Programa Doctor de Gestión del ISCTE. Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.

Albino Lopes
albino.lopes@iscte.pt
Professor Associado com Agregação do ISCTE, Lisboa, Portugal.
Associated Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.
Profesor Asociado del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Fátima Salgueiro
fatima.salgueiro@iscte.pt
Professora Auxiliar do ISCTE, Lisboa, Portugal.
Auxiliary Professor at ISCTE, Lisbon, Portugal.
Profesora Auxiliar del ISCTE, Lisboa, Portugal.

Pedro Parreira
parreira@esenf.pt
Professor Adjunto da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal.
Adjunct Professor at Coimbra's Superior School of Nursing, Coimbra, Portugal.
Profesor Adjunto de la Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Recebido em Junho de 2007 e aceite em Setembro de 2007.
Received in June 2007 and accepted in September 2007.

trabalhos iniciais da corrente teórica designada de «estratégia baseada nos recursos» que enforma no pensamento de Penrose (1959) e, mais tarde, de Richardson (1972) e de Nelson e Winter (1982). O pensamento central, subjacente às ideias-chave da escola dos recursos, é o de chamar a atenção dos pesquisadores da economia e da gestão para a necessidade de centrar a pesquisa no padrão óptimo do desenvolvimento das competências da equipa de gestão das empresas. Esta ideia central fornece a base de reflexão para a proliferação de diversas perspectivas, além de que a abordagem centrada nas competências tem ligações com aproximações similares em áreas relacionadas. O paradigma das competências atraiu um largo e crescente número de adeptos, seguindo ideias que são agora proeminentes na literatura em estratégia (Pettigrew e Whipp, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Winter, 1987).

O conceito de competências

O conceito de competência ficou a dever-se aos trabalhos iniciais no domínio da psicologia devidos a McClelland (1973), Boyatzis (1982) e, mais tarde, a Spencer e Spencer (1993). Este movimento inicial fez uso do conceito de competências enquanto conjunto de atributos possuídos pelos trabalhadores, requeridos para o desempenho eficaz do seu trabalho (Sandberg, 2000). Esta corrente racionalista, com abordagens ora orientadas para o indivíduo/trabalhador ora mais orientadas para a função (tendo o trabalho como ponto de partida), ou ainda, como refere Sandberg (2000), numa abordagem que combina as duas, encara as competências como atributos primariamente vistos como independentes do contexto. Como alternativa, a abordagem interpretativa integra no conceito de competência o significado que o trabalho assume para o indivíduo em função da sua vivência profissional. Isto implica que a descrição e desenvolvimento de competências se realizem em função do contexto de trabalho (Sandberg, 2000).

O conceito tem vindo a ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas num processo dinâmico de mobilização, em que a competência se revela na acção, numa perspectiva mais construtivista. Destacamos a definição de Boterf (1998, p. 150) que defende que «as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo».

No domínio das competências de liderança, a linha de reflexão da escola dos recursos foi seguida por alguns dos mais reputados investigadores, desde Mintzberg (1989) e Yukl (1989), estudados por Reto e Lopes (1991), até Quinn e Rohrbaugh (1983), tendo conduzido à proposta de um modelo conceptual integrado de competências em gestão.

O Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework* – CVF), conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), emergiu da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional. Este modelo, nomeado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have *et al.*, 2003), tem vindo a ser largamente utilizado na pesquisa organizacional há mais de 25 anos.

Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões-chave nas conceptualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes alicerçando o CVF. Uma dimensão é a flexibilidade *versus* estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal). Neste esquema de dois eixos, os autores posicionam nos quatro quadrantes os quatros grandes modelos da teoria organizacional e da gestão, conforme apresentado na Figura 1. Este modelo espacial integrado faz emergir «os quatro modelos de eficácia organizacional propostos na literatura de gestão, e as relações entre esses modelos tornam-se evidentes» (Quinn *et al.*, 1990, p. 311). Estes modelos, enquanto grelhas de leitura e intervenção na realidade organizacional, encerram um conjunto de papéis a desempenhar pelo gestor.

Cada quadrante/modelo exibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de *performance* organizacional e de gestão em questão.

Figura 1
«Competing Values Framework»

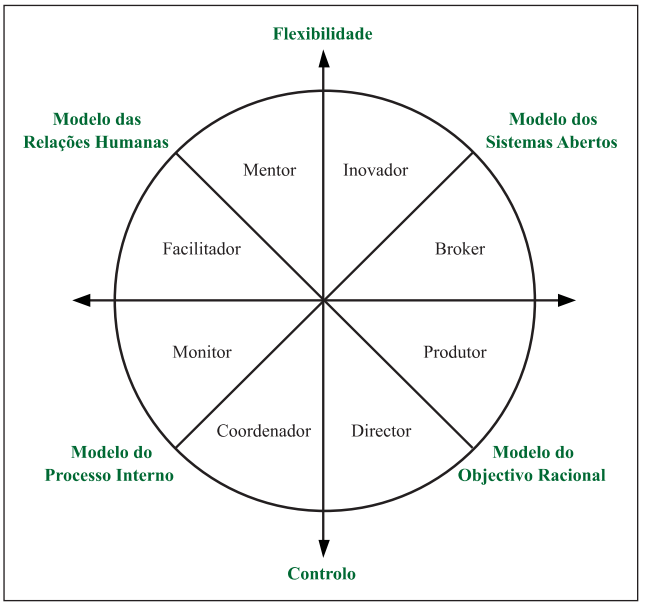


Figura 2
As 24 competências de gestão

Papel	Competências Chave
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A gestão da mudança
Broker	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do stresse
Director	10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controlo
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Autocompreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrarth (1990)

Os resultados de vários estudos referidos por estes autores vieram identificar três competências de gestão específicas associadas a cada papel **(ver Figura 2)**. Desta forma, e através dos dois papéis, cada quadrante reflecte um conjunto do núcleo de competências que é requerido na gestão. Neste contexto, competência significa «colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel» (Quinn *et al.*, 1990, p. 17).

De acordo com o modelo, estas competências têm que estar presentes sendo mobilizadas de forma adequada em diferentes graus pelos gestores, consoante as situações geridas e em que gerem, exibindo, desta forma, a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em gestão.

As competências expressas através do CVF são bastante congruentes com o leque de competências críticas de gestão identificado na revisão de diferentes estudos efectuada por Wetehn e Cameron (1998).

Tendo como ponto de partida 12 modelos da literatura identificados (entre 1951 e 1993), Tett *et al.* (2000) propõem uma taxonomia específica de 53 competências de gestão cuja análise permite também verificar que encerra a quase totalidade das competências do modelo de Quinn.

O CVF encerra a vantagem de, reunindo as competências num modelo multidimensional, conjugar, conforme referem Cameron *et al.* (2006), diferentes níveis de análise úteis quando se pretende criar valor, destacando a necessidade de congruência entre a dinâmica individual, a dinâmica organizacional e os diferentes tipos de *outcomes* associados à criação de valor. Destaca nesta grelha de leitura mais ampla, as tensões e contradições que enfrentam organizações e líderes enquanto navegam nos seus meios complexos e em constante mudança (Cameron *et al.*, 2006, p. 6).

Objectivo do estudo

Quinn e colaboradores apresentam na literatura entretanto publicada vários instrumentos de avaliação de liderança e gestão, essencialmente ao nível dos papéis. Atendendo a que o modelo identifica o núcleo de competências de gestão (Quinn, Faerman, Thompson e McGrarth, 1990), este estudo teve como propósito geral aperfeiçoar um instrumento que fosse ao encontro desse nível de análise – o das competências.

O instrumento inicial emergiu, sem qualquer compromisso teórico, da realidade de uma empresa portuguesa no que respeita à necessidade de desenvolvimento de competências

dos seus gestores, tendo-se aproximado ao modelo do Quinn. A partir daí procedeu-se a uma aproximação ao modelo nas dimensões não cobertas e eliminando repetições inúteis daquele instrumento (Lopes e Felício, 2005).

Assim, o principal objectivo deste estudo foi o de desenvolver e adaptar um instrumento que permitisse observar, no contexto da realidade portuguesa, as competências de gestão, tendo por base o CVF, complementado pelo processo empírico que permitiu elaborar o questionário apresentado por Lopes e Felício (2005).

Construção do instrumento

Tendo como ponto de partida o questionário inicial de 72 itens (Lopes e Felício, 2005), e tendo como referência a formulação dos itens noutros instrumentos baseados no modelo, desenvolvidos pelo próprio Quinn e por outros autores (Parreira *et al.*, 2005), resultaram três itens por cada uma das 24 competências, de acordo com a recomendação de Boyle e Harrison (1981).

Numa fase seguinte, procedeu-se à análise recorrendo a um painel de quatro peritos. Solicitou-se a quatro especialistas das áreas de recursos humanos (profissionais de empresas e académicos) que, por cada conjunto de itens, identificassem a competência subjacente. Na maioria das competências, a identificação correspondeu às competências em causa, mas em alguns casos essa identificação foi pouco exacta.

De seguida, efectuou-se o processo inverso solicitando a um grupo de cerca de 20 alunos da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos que fizesse a correspondência entre cada item e a competência que lhes pareceu estar subjacente nesse item. Também neste processo, a maioria das correspondências foi correctamente efectuada embora tenham surgido dificuldades em algumas competências.

As dificuldades encontradas poderão ficar a dever-se ao facto da proximidade de conteúdo e/ou de semântica entre algumas competências dentro do mesmo papel. Sendo que o modelo procura explicá-las de uma forma integrada, é natural surgir alguma dificuldade na identificação individualizada por parte de quem esteja menos familiarizado com todos os componentes.

Decorrente destes procedimentos, efectuaram-se algumas alterações, tendo-se aumentado o número de itens por competência, de três para quatro, perfazendo um total de 96 itens, e procedido a alguns ajustes de formulação.

Todo este processo foi fundamental como método de refinamento do instrumento e relevante no sentido de acautelar a validade de conteúdo do mesmo.

Relativamente à escala de resposta, foi decidido seguir a opção do autor, utilizando uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1 – Nunca; 2 – Muito raramente; 3 – Raramente; 4 – Por vezes; 5 – Frequentemente; 6 – Muito frequentemente; 7 – Sempre).

Recolha de informação e amostra

Estabeleceu-se contacto com uma instituição associativa que desenvolve formação profissional para quadros de empresas de vários sectores, no sentido de constituir a base da amostra. Tratou-se, pois, de uma amostra de conveniência, tendo os dados sido recolhidos, na sua maioria, junto de quadros que se encontravam a frequentar formação profissional na referida instituição. Esta opção permitiu ter acesso a uma população variada em tudo semelhante à população destinatária deste instrumento. Por outro lado, o facto de os inquiridos estarem fora da sua empresa, e entre quadros de empresas variadas, permitiu aos respondentes experimentarem maior confiança no anonimato e confidencialidade das suas respostas. Este processo possibilitou também a obtenção de grande variabilidade nos dados recolhidos no que se refere aos sectores das empresas às quais os respondentes pertenciam.

Antes da distribuição dos questionários foi feita uma breve apresentação e explicação dos seus objectivos. Nos questionários distribuídos existia uma página de apresentação onde constavam os objectivos do trabalho, procedimentos e garantia de confidencialidade e de anonimato. Foram voluntariamente preenchidos e recolhidos 194 questionários.

As empresas de proveniência destes quadros eram essencialmente indústrias de sectores muito diversificados, com dimensão variando entre os 3 e os 4000 trabalhadores e com uma média de 41 anos de existência.

Resultados

No tratamento estatístico optou-se primeiro por uma análise descritiva dos dados, tendo sido calculadas medidas de tendência central e de dispersão para cada um dos 96

itens do questionário inicial. Para todos os itens, o mínimo e o máximo coincidem com os extremos da escala, indiciando bom poder discriminatório da mesma. A média das respostas varia entre 4,13 e 5,49 e o desvio-padrão oscila entre 1,186 e 1,654 (numa escala de 1 a 7).

Conforme se verifica na Tabela 1, os valores do *alpha* de *Cronbach* obtidos nas 24 competências estão acima de 0,80, exceptuando a competência 9 referente a «Gestão do tempo e do stresse» cujo valor é 0,72, ainda assim superior a 0,70 que Nunnaly (1978) recomenda como nível aceitável para a consistência interna. Esta primeira análise indica boa fidelidade do instrumento.

Análise Factorial Confirmatória

A Análise Factorial Confirmatória (AFC) é identificada como método estatístico adequado, particularmente quando os investigadores têm um conhecimento razoavelmente seguro da estrutura de variáveis latentes. Com base no modelo teórico e/ou pesquisa empírica, o investigador postula as relações entre as medidas observadas mais prováveis de constituírem indicadores de medida dos factores, testando depois estatisticamente a estrutura (Byrne 2005). É considerada o método estatístico mais apropriado para confirmar uma estrutura de factores proposta.

Neste estudo, a análise factorial confirmatória foi realiza-

Tabela 1
Itens e «alpha» de «Cronbach» de cada competência

Competências (4 itens por competência)	***alpha* de *Cronbach***
1 - Conviver com a mudança	0,93
2 - Pensamento criativo	0,89
3 - A gestão da mudança	0,90
4 - Criar e manter uma base de poder	0,84
5 - Negociar acordos e compromissos	0,85
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	0,91
7 - Produtividade e motivação pessoal	0,92
8 - Motivar os outros	0,90
9 - Gestão do tempo e do stresse	0,72
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	0,81
11 - Fixação de metas	0,89
12 - Delegação eficaz	0,84
13 - Planificação	0,86
14 - Organização e desenho	0,82
15 - Controlo	0,87
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	0,89
17 - Analisar a informação criticamente	0,83
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	0,85
19 - Criação de equipas	0,91
20 - Tomada de decisões participativa	0,92
21 - Gestão do conflito	0,92
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	0,90
23 - Comunicação interpessoal	0,87
24 - Desenvolvimento dos subordinados	0,93

da em duas fases. Numa primeira fase, utilizaram-se todos os itens criados na elaboração do questionário (96) e o nível de análise foi o das competências. Os resultados permitiram, através de uma análise quantitativa e qualitativa, seleccionar 48 itens finais. Numa segunda fase, com os 48 itens seleccionados, a análise situou-se ao nível dos papéis, posteriormente dos quadrantes e, por fim, do modelo global, enquanto constructos criados com base nos indicadores observados. Esta metodologia permitiu confirmar a estrutura factorial examinando se os 48 itens seleccionados poderão constituir um instrumento de medida das 24 competências.

O CVF teve já a aplicação da AFC no trabalho de Kalliath *et al.* (1999). A análise factorial confirmatória foi realizada através do programa LISREL 8.80.

Na estimação utilizámos o método *Robust Maximum Likelihood*, apropriado para modelos com variáveis ordinais. Uma vez estimado o modelo, procurou-se determinar em que medida as especificações do modelo são consistentes com os dados. Foram usados alguns índices de ajustamento mais comuns para verificar a adequação do ajustamento modelo-dados: χ^2*chi-square value*, χ^2*/df ratio; GFI goodness-of-fit index; CFI comparative fit index; RMSEA root mean square error of approximation* (Bentler, 1990, Salgueiro, 2007).

• ***Ao nível das competências***

Na AFC partimos do nível mais micro do modelo – as 24 competências –, para o nível mais macro – o modelo global.

Através da AFC construímos o modelo de medida para cada variável latente – competência –, usando os 4 indicadores de medida – 4 itens. Os resultados, no que se refere à bondade de ajustamento do modelo, são apresentados na Tabela 2 **(ver p. 25)**, indicando fraco ajustamento em algumas competências.

Os valores de RMSEA até 0,05 indicam ajustamento óptimo. Quando os valores oscilam entre 0,05 e 0,08, reflectem um razoável ajustamento modelo-dados (Browne e Cudeck, 1993). Os valores obtidos oscilam entre bons e razoáveis, sendo que no questionário total inicial superam o nível considerado aceitável nas competências: 5, 6, 11, 18, 20 e 23.

Com base na estrutura dos *factor-loadings*, e numa análise qualitativa dos resultados obtidos para cada uma das 24 competências, foram seleccionados dois dos quatro indicadores de medida de cada competência, reduzindo, desta forma, o questionário original de 96 para 48 itens.

• **Propriedades psicométricas**

Em relação às propriedades psicométricas do instrumento, foram analisadas medidas de fiabilidade e validade. Como referem Carmines e Zeller (1979), a fidelidade refere-se à confiança relativamente à constância dos resultados fornecidos em várias aplicações do mesmo teste. Para analisar a fidelidade do questionário, adoptou-se o método da consistência interna através da determinação do coeficiente mais utilizado, o *alpha* de *Cronbach*, que, segundo Nunnally (1978), proporciona uma boa estimativa de fidelidade. O valor deste coeficiente poderá oscilar entre 0 e 1. Ribeiro (1999) refere que, embora se possam aceitar valores baixos como r = 0,60 quando o número de itens é baixo, o valor de referência considerado bom é $r = 0,80$. Os valores do *alpha* de *Cronbach* são bons variando entre 0,743 e 0,868, à excepção da competência 10 cujo valor é de 0,54, como se verifica pela Tabela 3, denotando uma razoável fidelidade do instrumento final.

Uma análise da consistência interna, através dos valores do *alpha* de *Cronbach* em relação aos itens constituintes dos papéis, revela valores adequados (entre 0,845 e 0,943), tal como apresentado na Tabela 3 **(ver p. 26)**.

A validade de constructo – medida em que uma variável realmente reflecte ou mede o constructo em causa –, pode ser determinada pela análise factorial, pela avaliação da consistência interna, pela correlação com outros testes (Anastaci, 1990 e Ribeiro, 1999) e pela análise factorial confirmatória. Tendo por base esta última técnica estatística, verificámos que os resultados das medidas de bondade de ajustamento dos modelos de medida testados se revelam genericamente adequadas, atestando a validade do instrumento.

• ***Ao nível dos papéis***

Esta análise deu-nos a relação entre as três competências, que constituem cada papel. A especificação do modelo de medida para cada papel conta com os dois itens de cada uma das três competências desse papel correlacionadas

Tabela 2
Bondade de ajustamento dos modelos de medidas nas 24 competências

Competências	χ^2	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
1 - Conviver com a mudança	2,83 (p=0,24)	1,415	0,99	1,00	0,000
2 - Pensamento criativo	4,58 (p=0,10)	2,29	0,99	1,00	0,024
3 - A gestão da mudança	2,05 (p=0,36)	1,025	0,99	1,00	0,000
4 - Criar e manter uma base de poder	4,59 (p=0,10)	2,295	0,99	1,00	0,045
5 - Negociar acordos e compromissos	12,99 (p=0,0015)	6,495	0,97	0,99	0,126*
6 - Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	14,46 (p=0,00072)	7,23	0,96	0,99	0,124*
7 - Produtividade e motivação pessoal	11,50 (p=0,0032)	5,75	0,97	1,00	0,069
8 - Motivar os outros	10,80 (p=0,0045)	5,4	0,97	1,00	0,080
9 - Gestão do tempo e do stresse	6,26 (p=0,044)	3,13	0,98	1,00	0,039
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	1,77 (p=0,41)	0,885	1,00	1,00	0,000
11 - Fixação de metas	15,27 (p=0,00048)	7,635	0,96	0,99	0,103*
12 - Delegação eficaz	3,78 (p=0,15)	1,89	0,99	1,00	0,000
13 - Planificação	1,04 (p=0,60)	0,52	1,00	1,00	0,000
14 - Organização e Desenho	7,46 (p=0,024)	3,73	0,98	1,00	0,062
15 - Controlo	7,16 (p=0,028)	3,58	0,98	1,00	0,60
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	6,85 (p=0,033)	3,425	0,98	1,00	0,054
17 - Analisar a informação criticamente	3,69 (p=0,16)	1,845	0,99	1,00	0,042
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	20,14 (p=0,00)	10,07	0,95	0,98	0,168*
19 - Criação de equipas	4,17 (p=0,12)	2,085	0,99	1,00	0,000
20 - Tomada de decisão participativa	6,92 (p=0,0319	3,46	0,98	1,00	0,081*
21 - Gestão do conflito	1,39 (p=0,50)	0,695	1,00	1,00	0,000
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	5,18 (p=0,075)	2,59	0,99	1,00	0,59
23 - Comunicação interpessoal	15,09 (p=0,00053)	7,545	0,96	0,99	0,129*
24 - Desenvolvimento dos subordinados	6,81 (p=0,033)	3,405	0,98	1,00	0,000

Nota: N=194. *df* =2. GFI = goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation (* Valor do RMSEA, acima do aceitável)

entre si, como se verifica pelo exemplo do papel A (inovador) representado na Figura 3 **(ver p. 26)**, após estimação.

Na Tabela 4 **(ver p. 27)** apresentamos os resultados no que respeita à bondade de ajustamento dos modelos. Verifica-se um aceitável ajustamento modelo-dados para cada um dos modelos de medida das três competências nos oito papéis.

**** Ao nível dos quadrantes***

O passo seguinte consistiu em testar o modelo de medida ao nível dos papéis de cada um dos quatro quadrantes.

Na especificação do modelo de medida de cada quadrante entram os seis itens de cada um dos dois papéis do quadrante correlacionados entre si, como exemplificado na Figura 4 **(ver p. 27)**, relativamente ao quadrante do objectivo racional.

A Tabela 5 **(ver p. 27)** inclui medidas de bondade de ajustamento dos modelos relativos a cada um dos quadrantes, as quais revelam um ajustamento modelo-dados considerado aceitável.

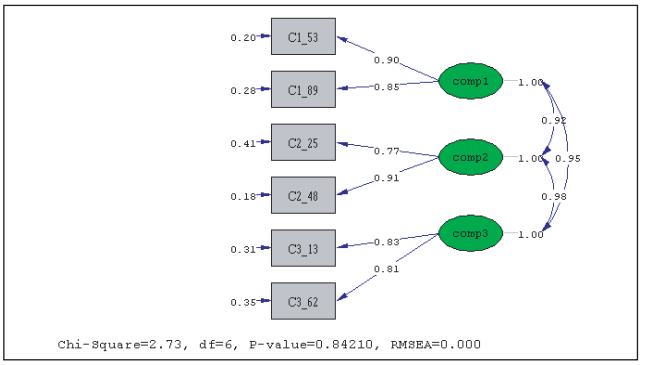
**** Ao nível do modelo CVF***

Na estimação do modelo de medida global são considerados quatro constructos latentes (os quadrantes) correlacionados entre si, sendo cada um deles medido por 12 indi-

Tabela 3
Instrumento final

Papéis	Competências	Itens (48) Na versão final	*alpha* de Cronbach	
			Competências	Papéis
	1 - Conviver com a mudança	12; 45	0,846	
Inovador	2 - Pensamento criativo	8; 21	0,81	0,919
	3 - A gestão da mudança	6; 36	0,783	
	4 - Criar e manter uma base de poder	7; 31	0,776	
Broker	5 - Negociar acordos e compromissos	15; 38	0,753	0,879
	6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	0,868	
	7 - Produtividade e motivação pessoal	40; 48	0,751	
Produtor	8 - Motivar os outros	1; 13	0,782	0,876
	9 - Gestão do tempo e do stresse	24; 43	0,743	
	10 - Tomar iniciativas e ser decidido	27; 47	0,540	
Director	11 - Fixação de metas	9; 28	0,812	0,845
	12 - Delegação eficaz	33; 39	0,823	
	13 - Planificação	14; 23	0,840	
Coordenador	14 - Organização e desenho	3; 42	0,803	0,924
	15 - Controlo	17; 41	0,843	
	16 - Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	0,841	
Monitor	17 - Analisar a informação criticamente	22; 37	0,757	0,887
	18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	19; 30	0,837	
	19 - Criação de equipas	2; 18	0,893	
Facilitador	20 - Tomada de decisões participativa	11; 34	0,883	0,943
	21 - Gestão do conflito	20; 35	0,848	
	22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	0,835	
Mentor	23 - Comunicação interpessoal	4; 16	0,829	0,925
	24 - Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	0,866	

Figura 3
Estimativas do modelo de medida do papel «Inovador»
(comp1 – Conviver com a mudança; comp2 – Pensamento criativo; comp3 – A gestão da mudança)



cadores. A Tabela 6 **(ver p. 28)** apresenta as estimativas obtidas para os 48 *factor-loadings*, duas das quais com valores considerados baixos (ainda que significativos): na C10_38 cujo valor é de 0,42 e na C4_14 cujo valor é de 0,54.

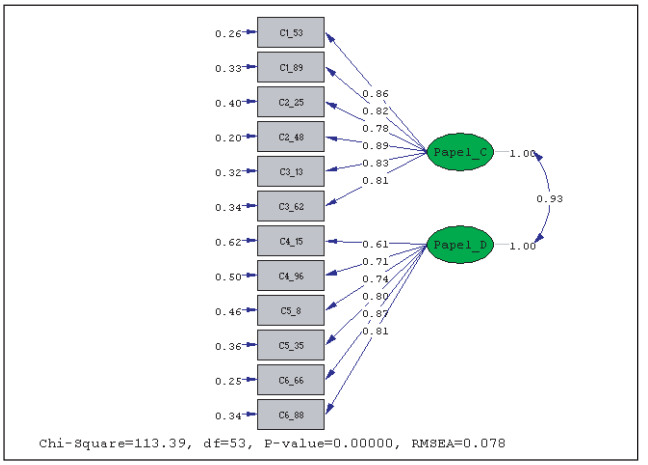
As correlações interquadrantes variam entre 0,85 entre os quadrantes Q3 e Q4, entre 0,98 entre os quadrantes Q1 e Q2, atingindo o valor 0,99 entre os quadrantes Q2 e Q3. Este resultado não é completamente invulgar, já que o próprio Quinn sugere que nos quadrantes Q2 e Q3 a diferenciação se torna mais difícil. Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), os dois modelos mais similares são os modelos do processo interno e do objectivo racional, não sendo tão diferenciáveis na dimensão interna/externa como os outros dois

Tabela 4
Bondade de ajustamento dos modelos de medida nos oito papéis

Papéis	Competências	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
Inovador	C1, C2, C3	5,83 (p=0,44)	0,9716	0,99	0,97	1,00	1,00	0,000
Broker	C4, C5, C6	11,46 (p=0,075)	1,91	0,98	0,93	1,00	1,00	0,000
Produtor	C7, C8, C9	13,13 (p=0,041)	2,1883	0,98	0,92	1,00	1,00	0,022
Director	C10, C11, C12	6,29 (p=0,39)	1,0483	0,99	0,96	1,00	1,00	0,000
Coordenador	C13, C14, C15	31,31 (p=0,00)	5,2183	0,95	0,84	1,00	1,00	0,076
Monitor	C16, C17, C18	9,58 (p=0,14)	1,596	0,98	0,94	1,00	1,00	0,000
Facilitador	C19, C20, C21	11,55 (p=0,073)	1,925	0,98	0,93	1,00	1,00	0,026
Mentor	C22, C23, C24	16,77 (p=0,010)	2,795	0,97	0,90	1,00	1,00	0,056

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Figura 4
Exemplo relativo ao quadrante do «Objectivo Racional»
(Papel C – Produtor; Papel D – Director)



modelos. Dizem os autores na p. 371, «estão conceptualmente fechados um no outro, o que talvez ajude a explicar porque só recentemente nós os identificámos separadamente».

A Tabela 7 **(ver p. 28)** apresenta os indicadores de bondade de ajustamento, considerado aceitável, obtidos para o modelo de medida global.

Conclusões

Os resultados da AFC realizada indicam que os 48 itens utilizados constituem um razoável instrumento de medida das 24 competências de gestão, segundo o CFV, no contexto das empresas e organizações portuguesas. As elevadas correlações obtidas entre os quatro factores (quadrantes) indiciam a presença de um factor competências de gestão de segunda ordem, a validar em estudos posteriores.

Tabela 5
Bondade de ajustamento dos modelos de medida nos 4 quadrantes

Quadrante	Papéis	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
Sistemas Abertos	A e B	227,11 (p=0,0)	4,285	0,84	0,77	0,99	0,99	0,078
Objectivo Racional	C e D	193,41 (p=0,0)	3,6492	0,85	0,78	0,98	0,98	0,074
Processo Interno	E e F	207,25 (p=0,0)	3,9104	0,85	0,78	0,99	0,99	0,069
Relações Humanas	G e H	211,18 (p=0,0)	3,9845	0,85	0,78	0,99	0,99	0,077

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Tabela 6
«Factor-loadings» para cada item do instrumento final

Quadrante Sistemas	1 Abertos	Quadrante Objectivo	2 Racional	Quadrante Processo	3 Interno	Quadrante Relações	4 Humanas
Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*	Itens/ Competências	*Factor-loadings*
C1_(53)12*	0,85	C7_(58)40	0,75	C13_(32)14	081	C19_(4)2	0,86
C1_(89)45	0,80	C7_(93)48	0,71	C13_(52)23	0,85	C19_(11)18	0,89
C2_(25)8	0,78	C8_(2)1	0,81	C14_(10) 3	0,84	C20_(26)11	0,91
C2_(48)21	0,88	C8_(61)13	0,80	C14_(86)42	0,87	C20_(76)34	0,91
C3_(13)6	0,82	C9_(51)24	0,69	C15_(40)17	0,78	C21_(47)20	0,85
C3_(62)36	0,83	C9_(87)43	0,72	C15_(84)41	0,86	C21_(78)35	0,87
C4_(15)7	0,54	C10_(38)27	0,42	C16_(60)26	0,83	C22_(69)25	0,86
C4_(96)31	0,65	C10_(44)47	0,64	C16_(73)32	0,82	C22_(90)46	0,86
C5_(8)38	0,80	C11_(34)9	0,87	C17_(49)22	0,79	C23_(42)4	0,84
C5_(35)15	0,81	C11_(65)28	0,79	C17_(80)37	0,73	C23_(67)16	0,80
C6_(66)29	0,83	C12_(74)33	0,79	C18_(45)19	0,72	C24_(28)5	080
C6_(88)44	0,77	C12_(82)39	0,73	C18_(70)30	0,64	C24_(85)10	0,89

* número de ordem do item na versão inicial (parênteses) com 96 itens, e número de ordem do item na versão final com 48 itens.

Tabela 7
Bondade de ajustamento do modelo de medida no modelo global

Quadrante	χ^2	*df*	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
MODELO GLOBAL (48 itens)	3916,68 (p=0,0)	1074	3,6468	0,55	0,51	0,99	0,99	0,067

Nota: N=194. *df* =53. GFI = goodness of fit index; AGFI = Adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = Incremental fit index; RMSEA = root-mean--square error of approximation

Propomos, assim, um instrumento adaptado à realidade portuguesa, útil e válido, quer para a pesquisa organizacional, quer para os profissionais de gestão de recursos humanos. ■

Referências bibliográficas

ANASTASI, A. (1990), **Psychological Testing**. 86ª ed., Macmillan Publishing Company, New York.

BENTLER, P. M. (1990), «Comparative fit indexes in structural models». *Psychological Bulletin*, vol. 107(2), pp. 238-246.

BECKER, B. E. e HUSELID, M. A. (2006), «Strategic human resources management: where do we go from here?». *Journal of Management*, vol. 32(6), pp. 898-925.

BOYLE, E. e HARRISON, B. (1981), «Factor structure of the health of control scale». *Journal of Clinical Psychology*, 37(4), pp. 819-824.

BOTERF, Guy Le (1998), «Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?». *Education Permanent*, vol. 135(2), pp. 43-151.

BYRNE, B. (2005), «Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives». *Journal of Personality Assessment*, vol. 85(1), pp. 17-32.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DeGRAFF, J. e THAKOR, A. V. (2006), **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations**. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts.

CARMINES e ZELLER (1979), **Reliability and Validity Assessment**. Sage, Beverly Hills.

CUDECK, R. e BROWNE, M. W. (1983), «Cross-validation of covariance structures». *Multivariate Behavioral Research*, vol. 18, pp. 147-167.

KALLIATH, T. J.; BLUEDORN, A. C. e GILLESPIE, D. F. (1999), «A confirmatory factor analysis of the competing values instrument». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 59(1), pp. 143-158.

HAVE, T. S.; HAVE, W. T.; STEVENS, A. F., VANDER ELST, M. e POL-COYNE, F. (2003), **Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Bu-**

siness. Prentice-Hall, London.

LAWLER III, E. E. (1994), «From job-based to competency-based organizations». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15(1), pp. 3-15.

LOPES, A. e FELÍCIO, M. J. (2005), «Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 4(1), pp. 78-93.

MINTZBERG, H. (1989), **Le Management: Voyage au Centre des Organizations**. 3.ª ed., Les Éditions D'Organisation, Paris.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. (1982), **An evolutionary theory of economic change**. Harvard University Press, Cambridge, MA.

NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**. 2.ª ed., McGraw-Hill, New York.

PARREIRA, P.; FELÍCIO, M. J.; LOPES, A. e NAVE (2005), «Papéis de liderança: um instrumento avaliativo». *Revista de Investigação em Enfermagem*, vol. 13, pp. 3-14.

PENROSE, E. (1995), **The Theory of the Growth of the Firm**. 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.

PETTIGREW, A. e WHIPP, R. (1991), **Managing Change for Competitive Success**. Basil Blackwell, Oxford.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, May-June, pp. 78-91.

QUINN, R. e ROHRBAUGH, J. (1983), «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis». *Management Science*, vol. 29(3), pp. 363-377.

QUINN, R.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. e McGRARTH, M. R. (1990), **Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias**. Editiones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

RETO, L. e LOPES, A. (1991), **Liderança e Carisma**. Editora Minerva, Lisboa.

RIBEIRO, J. L. (1999), **Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde**. Climepsi, Lisboa.

RICHARDSON, G. B. (1972), «The organization of industry». *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-896.

SALGUEIRO, M. F. (2007), **Modelos de Equações Estruturais – Aplicações com LISREL**. No prelo.

SANDBERG, J. (2000), «Understanding human competence at work: an interpretative approach». *Academy of Management Review*, vol. 43(1), pp. 9-25.

TETT, R. P.; GUTERMAN, H. A.; BLEIER, A. e MURPHY, P. J. (2000), «Development and content validation of a 'hyper dimensional' taxonomy of managerial competence». *Human Performance*, 13(3), pp. 205-251.

WHETTEN, D. e CAMERON, K. (1998), **Developing Management Skills**. 4th ed., Addison-Wesley, Massachusetts.

WINTER, S. G. (1987), «Knowledge and competence as strategic assets». In The **Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, TEECE, D.J. Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184.

YUKL, G. A. (1989), **Leadership in Organizations**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.



Anexo
Questionário de competências de gestão

1. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. Desafia o «sempre se fez assim»	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

①Nunca, ②Muito, ③Raramente, ④Por vezes, ⑤Frequentemente, ⑥Muito Frequentemente, ⑦Sempre