Competências de gestão em globalização

Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização

por Albino Lopes e Maria José Felício

RESUMO: O texto centra-se na questão das competências necessárias ao desempenho da função de gestor actualmente, atendendo ao meio complexo e instável em que operam as organizações e face à generalização do processo de globalização. Incide sobre o diagnóstico e compreensão das competências hoje consideradas fundamentais, no plano de desenvolvimento de uma grande empresa portuguesa, que, fruto do actual contexto, se encontra também ela em processo de internacionalização. Procura explanar que competências são tidas como competências-chave nessa organização e avaliá-las, criando e validando um instrumento adequado. Neste trabalho, observamos ainda, como se apresentam e configuram essas competências à luz de um modelo teórico explicativo das competências de gestão.

Palavras-chave: Competências, Competências de Gestão, Papéis do Gestor, Avaliação de Competências do Gestor

TITLE: Management globalization competencies: case study of a company in internalization process

ABSTRACT: This paper focuses on the competencies considered essential to a manager nowadays in view of the complex and mutable environment in which organizations operate alongside the influence of globalization. This work also presents and discusses the diagnosis and an understanding of fundamental competencies from the perspective of the development of a large Portuguese company, which is currently undergoing an internationalization process, due to the specificities of the present international context. The aim is also to illustrate competencies, which are considered key-competencies in the setting of this organization, and assess them by creating and validating an appropriate instrument of analysis. The way in which these competencies present and define themselves within the theoretical framework chosen will also be focused on.

Key words: Competencies, Management Competencies, Manager's Roles, Appraisal of Manager's Competencies

Actualmente, o meio em que as organizações operam é cada vez mais complexo e instável. A função de gestão, como função de grande responsabilidade na condução das organizações e associada aos seus órgãos hierárquicos superiores é necessariamente desempenhada em situações diversificadas e em contextos onde se exige mudança permanente. Este cenário remete-nos para algumas questões importantes sobre a função de gestão. Qual o leque de competências inerentes ao bom desempenho desta função? Desse leque, e no actual cenário de internacionalização empresarial no nosso País, quais serão as competências cruciais na gestão das organizações? Estas são questões fundamentais tanto mais que um estudo realizado há algum tempo por Bennet (2002) indica que os principais problemas das empresas portuguesas residem na gestão de topo, nomeadamente nas lacunas do seu desempenho.

Facilmente se reconhece a importância desta problemática, não só no que respeita ao conhecimento na área da

gestão, como no âmbito da gestão de recursos humanos, para uma intervenção sustentada, integrada e adequada.

Conceito de competências

A noção de competência, numa acepção plural e multidireccional, emergiu no discurso de gestão e nas teorias das organizações. Nelson e Winter (1982) referem a questão das competências das pessoas nas organizações, consagrando-lhe um capítulo no qual consideram as competências individuais análogas às rotinas organizacionais, definindo-as como capacidade de adoptar comportamentos coordenados e adequados ao contexto e aos objectivos. Esta é geralmente aceite como a reflexão fundadora daquilo que se tem popularizado como gestão das e pelas competências.

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

Tendo os indivíduos e as suas competências como elemento central de abordagem, leva a que estes possam ser geridos de forma a facilitar o desenvolvimento das capacidades organizacionais promovendo vantagem competitiva (Lawler, 1994).

O conceito de competências, evoluiu do simples «somatório de saberes», para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas. Da multiplicidade de definições salientamos duas: Zarifian (1999, p. 70) propõe como definição que «a competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre situações profissionais com as quais é confrontado» e Boterf (1998, p. 150) con-

O conceito de competências, evoluiu do simples «somatório de saberes», para ganhar um carácter mais abrangente e fluído de saber agir e reagir, face a situações profissionais complexas.

sidera 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». Tendo como base esta perspectiva, coloca-se a questão da identificação e mobilização das competências, nas diferentes funções organizacionais.

No que respeita especificamente às competências de gestão a reflexão, porventura mais fecunda, deve-se aos trabalhos da corrente teórica designada pela expressão «estratégia baseada nos recursos» e que entronca na obra de Penrose (1959). A preocupação central da autora, e que está subjacente às 10 ideias-chave da escola dos recursos, era a de chamar a atenção dos investigadores da economia e da gestão para a necessidade de centrar a pesquisa do padrão óptimo do desenvolvimento das competências da equipa de gestão das empresas. É esta reflexão que constitui o fio condutor de alguns dos mais reputados investigadores no domínio das competências de liderança, de Mintzberg (1989) e Yukl (1989), estudados por Reto e Lopes (1991) até Quinn *et al.* (1990), e que conduziu à proposta de um modelo integrado de competências em gestão.

Albino Lopes
albino.lopes@iscte.pt
Doutor em Psicologia Social (Univ. de Louvain, Bélgica); Professor Associado do ISCTE, Lisboa, Portugal.
PhD in Social Psychology (Univ. Louvain, Belgium); Associated Professor of ISCTE, Lisbon, Portugal.

Maria José Felício
mjfelicio@estga.ua.pt
Mestre em Gestão de Recursos Humanos; Equip. Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro, Águeda, Portugal.
Master in Human Resources Management; Professor at Escola Superior de Tenologia e Gestão de Águeda, Aveiro University, Águeda, Portugal.

Recebido em Março de 2004 e aceite em Janeiro de 2005.
Received in March 2004 and accepted in January 2005.

Modelo integrado de competências em gestão

Quinn e Rohrbaugh (1983) propõem um modelo que retoma, em novos moldes, a questão clássica da performance organizacional, o qual constituiu igualmente o ponto de partida para a definição de um quadro conceptual das competências de gestão. Nesse modelo, são reunidos os contributos dos quatro grandes modelos que marcaram a história da gestão posicionados sobre os quatro quadrantes de um esquema de dois eixos, com flexibilidade/controlo no eixo vertical e orientação interna/orientação externa no eixo horizontal. Assim relacionados, complementam-se de forma simples, lógica e dinâmica, num esquema mais amplo, permitindo uma leitura global e conjugando os critérios de eficácia de gestão, que se devem a cada um.

Se, no passado, os papéis orientados para o controlo eram preponderantes, dado o contexto estável das organizações, o actual contexto, marcado pela forte turbulência e pela necessidade da internacionalização, induziria a gestão a centrar-se, de preferência, nos papéis orientados para a flexibilidade.

Cada quadrante imbuído de um conjunto de valores, tem no pólo oposto, um outro conjunto de ênfase contrastante, e faz emergir dois papéis de gestão, cujas características estão associadas ao modelo teórico de performance organizacional em questão:

- o **modelo dos objectivos racionais**, correspondendo à função principal de consecução dos objectivos, faz emergir os papéis de «Director» e «Produtor»;
- ao **modelo dos processos internos**, corresponde uma função integrativa, remete para os papéis de «Monitor» e «Coordenador»;
- o **modelo das relações humanas**, que corresponde a uma função de modelo/manutenção, define os papéis de «Facilitador» e «Mentor»;
- ao **modelo dos sistemas abertos**, corresponde uma função adaptativa, apresenta os papéis de «Inovador» e «Broker».

Os oito papéis do modelo remetem para um leque de competências que lhes estão associadas e que, no seu conjunto, reflectem o núcleo de competências específicas da função de gestão tendo os autores identificado três competências de gestão específicas de cada papel (Figura 1).

Desta forma, o modelo originário de Quinn e Rohrbaugh (1983), constitui um referencial teórico de leitura das competências inerentes à função de gestão, competências essas mobilizadas e mobilizáveis, de forma diferenciada, consoante as situações em que gerem e as situações que gerem.

Figura 1
Os 8 papéis de gestão e as competências-chave

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

Adaptado de Quinn et al. *(1990)*

Se, no passado, os papéis orientados para o controlo eram preponderantes, dado o contexto estável das organizações, o actual contexto, marcado pela forte turbulência e pela necessidade da internacionalização, induziria a gestão

a centrar-se, de preferência, nos papéis orientados para a flexibilidade. Estes correspondem, por sua vez, à dimensão da liderança transformacional, enquanto os papéis associados ao controlo correspondem à liderança transaccional (Reto e Lopes, 1991).

Objectivos do estudo

Com este trabalho pretende-se identificar que competências são consideradas pela alta direcção como as competências-chave na gestão da organização, tendo em conta o processo de diferenciação interna e de internacionalização em se encontra.

Colocar-se-ia então a questão de saber se os gestores teriam essas competências-chave desenvolvidas, o que fez surgir o objectivo seguinte. Com base no leque emergente de competências, criar e validar um instrumento que nos permita diagnosticar as competências dos gestores da empresa em estudo. Se, as organizações evidenciam necessidades de flexibilidade, inovação e competitividade inerentes à sua internacionalização e decorrentes da globalização, então emergirão neste caso competências associadas a esses factores.

Tratando-se de um processo de apreciação, pretende-se seguir o sistema de avaliação a 360°, procurando minimizar a subjectividade e os erros tradicionais, tendo também o propósito de verificar como se apresenta essa apreciação efectuada nos diferentes níveis, i.e., se apresentará diferenças procurando compreender as razões.

Finalmente, questiona-se se as competências de gestão identificadas se enquadrariam no modelo teórico explicativo das competências de gestão, surgindo como objectivo analisar os resultados à luz de um modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), enquanto referência conceptual explicativa das competências de gestão, i.e., como se apresentam e como se configuram, nesse quadro teórico, as competências de gestão deste caso em estudo.

Metodologia

Como referido, o trabalho incide sobre um estudo de caso. Como refere Yin (1994, p. 22), «em geral, os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões colocadas pelo investigador no seu trabalho são do tipo 'como...?' ou 'porquê...?', quando o investigador tem pequeno controlo sobre os acontecimentos, e quando é focalizado um fenómeno contemporâneo com contexto na vida real». Também, «de entre as várias situações em que o estudo de caso é utilizado, encontram-se os estudos organizacionais e de gestão» (Yin, 1994, p. 23), em que se procura obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade, o que parece estar de acordo com a opção em termos de estratégia de investigação prosseguida.

O caso em estudo, a nossa unidade de análise, é uma grande empresa nacional que se encontra perante a concretização do seu processo de internacionalização. A observação centrou-se na população dos gestores dessa empresa, mais especificamente sobre as competências de gestão desses gestores. Definiu-se como finalidade a compreensão do fenómeno das competências de gestão relacionando-o com a presença de um factor importante que é o processo de internacionalização que a empresa atravessa decorrente do contexto de globalização.

Procedimentos

- **Primeira etapa**

O objectivo desta fase consistia em identificar e listar, sem qualquer conceptualização teórica, as competências necessárias aos gestores da segunda linha, tendo como pressuposto a orientação estratégica da empresa para o futuro próximo e face ao seu processo de diferenciação interna e de internacionalização.

Foi constituído para o efeito um grupo de trabalho de 10 elementos da Alta Direcção e da holding, apoiados por três técnicos da Direcção de Recursos Humanos, tendo como princípio a realização de um trabalho constantemente participado e uma discussão permanente.

A primeira tarefa do grupo foi, portanto, a identificação e selecção das competências de gestão consideradas competências-chave para a organização em causa. Foram identificadas 12 como sendo cruciais para a referida segunda linha de gestão da empresa (Figura 2).

- **Segunda etapa**

Posteriormente, com o objectivo da elaboração de um questionário de diagnóstico das competências, foi solicitado

Figura 2
Competências-chave identificadas como necessárias

1	**Abertura face ao exterior e atenção centrada no cliente** Toma decisões avaliando e sentetizando criteriosamente informações sobre mercado, tecnologias, negócios, concorrência e consumidores, com uma atitude pró-activa de satisfação do cliente
2	**Visão estratégica** Transformar a visão em estratégias, objectivos, e resultados definidos de forma clara
3	**Inovação e rapidez** Criar, integrar e implementar ideias novas, demonstrando flexibilidade, e capacidade de adaptação
4	**Fazer com que as coisas aconteçam** Concretizar e definir prioridades nos planos de trabalho, tendo em vista a obtenção de resultados
5	**Perceber a organização** Interpretar todo o meio que o rodeia e estabelecer planos criando as competências necessárias ao alinhamento das pessoas, sistemas, normas e procedimentos com as necessidades dos clientes e os objectivos do negócio
6	**(Re) aprender** Actualizar-se cada vez mais e estar aberto às ideias dos outros, usando os resultados da experiência como uma oportunidade de crescimento
7	**Coragem, determinação, credibilidade** Adaptar-se a situações de risco e de mudança, demonstrando maturidade e auto-conhecimento
8	***Lobbying* e parcerias** Saber escolher, negociar alianças ganhadoras
9	**Liderar a mudança** Capacidade de actuar e mobilizar efectivamente para implementar a mudança, desenvolvendo as competências e os *skills* das pessoas e das organizações
10	**Saber comunicar** Criar um espaço de comunicação aberto que promova a troca de informações e ideias e o alcance de resultados
11	**Ganhar envolvimento / construir equipa** Organizar e gerir indivíduos promovendo a coesão interna e o desenvolvimento individual e do grupo
12	**Desenvolvimento da equipa** Possibilitar aos colaboradores o assumir responsabilidades autonomamente, facilitando os meios necessários para a tomada de decisão

que, por cada competência-chave anteriormente identificada, fosse listado um mínimo de quatro questões representativas, susceptíveis de poder circunscrevê-la e medi-la, tendo, nesta fase, já participado os autores desta pesquisa.

Depois de obtida a primeira versão do questionário, passou-se à etapa de realização de um pré-teste a 36 pessoas. Os resultados obtidos permitiram retirar as questões em que ocorria menor divergência nas respostas (significando que não permitiam fazer a discriminação dos sujeitos avaliados).

As questões foram separadas em 18 com *scores* mais elevados e 18 com *scores* mais baixos. Feita a análise da variância para verificar se havia diferença significativa entre os dois grupos, eliminaram-se ainda as questões que não apresentavam diferenças significativas, i.e., as que não iram descriminar os sujeitos.

Instrumento final

Surgiu, deste modo, o questionário final de diagnóstico de competências de gestão, estruturado em 72 itens (ver Anexo). Estes itens constituem-se em afirmações, correspon-

dentes a comportamentos do gestor, face às quais o respondente assinalaria a frequência com que o gestor utilizava/demonstrava esses mesmos comportamentos. Para o fazer, dispunha de uma escala tipo Likert de quatro pontos.

• Terceira etapa

No nosso estudo procurámos o recurso a múltiplas fontes de informação através do sistema de avaliação a 360°, pois, como refere Boterf (1998), vários pontos de vista sobre a competência devem ser reunidos e confrontados fazendo parte do dispositivo de avaliação.

Neste sistema, o retorno da informação estruturada advém de diversos níveis, usualmente criados pelo próprio, pelos colegas de trabalho, pelas chefias e pelos colaboradores directos. O conjunto da informação é agrupado emergindo numa visão única final.

Desta forma, o questionário foi respondido por inquiridos que se posicionavam a quatro níveis diferentes: Nível 1 - A chefia; Nível 2 - O próprio; Nível 3 - Pares; Nível 4 - Subordinados.

Obteve-se a informação da chefia do sujeito em análise (Nível 1), do próprio indivíduo (Nível 2), dos seus colegas (Nível 3) e de colaboradores directos (Nível 4). Esta informação agrupada permitiu uma visão final sobre este comportamento.

População e amostra

A população-alvo consistiu no conjunto de gestores de segunda linha, imediatamente abaixo dos gestores da *holding*, num total de 65 chefias, das áreas comercial e de gestão de recursos humanos. Admitia-se, efectivamente, que estas duas áreas correspondessem àquelas que maior sensibilidade teriam aos valores da inovação e do apoio (gestão das relações humanas).

A amostra estudada foi de um total de 721 questionários se contarmos o número total de respostas obtidas (número de questionários recolhidos), atendendo a que foram realizadas observações a 360°. Mais concretamente temos 65 avaliações completas (cerca de 90% do total do universo estudado, não podendo ser tratados os casos em que não existiam questionários suficientes para que o critério dos 360° fosse respeitado), i.e., 65 sujeitos com apreciações nos quatro níveis - chefia, próprio, pares e subordinados (Quadro I).

Como se pode observar, 65 questionários correspondem a apreciações efectuadas pelos líderes do vértice estratégico (o

Quadro I
Quadro de frequências da amostra

Categoria	Total	Total Acumulado	%	% Acumulada
C 1	65	65	9.02	9.02
C 2	65	130	9.02	18.04
C 3	209	339	28.98	47.02
C 4	382	721	52.98	100
faltas	0	721	0.0	

1-Chefe, 2-Próprio, 3-Pares, 4-Subordinados

que equivale a 9,02% do total de questionários), assim como igual número de avaliações pelo próprio (também 9,02% do total). No que se refere a avaliações pelos pares, há um total de 209 (28,98% do total) e por subordinados (dirigentes da terceira linha) existe o maior número de avaliações, 382 (52,98% do total). Como seria de esperar, o número de questionários respondidos pelo nível das chefias coincide com o dos próprios indivíduos, o que não se passa para os pares e subordinados que, naturalmente, são em maior número, significando que cada indivíduo, para além da sua auto-avaliação e da avaliação da sua chefia, teve duas ou mais avaliações de pares e subordinados.

Resultados

• Extracção dos componentes principais

No sentido de se poder averiguar a adequação da amostra, utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O.). O KMO compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Segundo a grelha de análise de Kaiser, um valor KMO entre 1 e .9 é muito bom. O valor obtido foi de .98, significando que pode interpretar-se como um valor óptimo, justificando plenamente a realização da análise dos componentes principais. Realizada essa análise aos resultados do questionário, surgiram oito factores.

Importa analisar os valores obtidos no que se refere às comunalidades. As comunalidades obtidas para cada um

dos itens apresentam valores que oscilam entre .5 e .6 (Quadro II), o que leva a afirmar que existe uma relação razoável com os factores obtidos.

Analisando a percentagem de variância explicada pelos factores, verificou-se que os oito factores explicam, no seu conjunto, 60,18% da variância total dos resultados. Deve ter-se em conta que só o primeiro factor explica 43,16% da variância global (Quadro II) **(ver p. 85)**.

- **Resultados comparativos dos diferentes níveis de análise**

Tratando-se de um processo de apreciação, pretendemos comparar as avaliações que incidiram sobre o mesmo sujeito, realizadas pelos diferentes níveis (chefia, próprio, pares e subordinados). Procurou-se averiguar se, a existirem diferenças entre os resultados das avaliações dos quatro níveis, elas seriam significativas, efectuando-se a respectiva análise da variância (ANOVA ONEWAY). Esta análise evidenciou a existência de diferenças significativas a um nível de significância de 99% ($p = .01$).

Assim, para se obter as diferenças encontradas nas avaliações feitas, foi realizada uma comparação *post-hoc* através do teste *Scheffé*, para as médias dos quatro níveis considerados (Quadro III) **(ver p. 86)**.

Verifica-se que, entre as avaliações das competências de gestão realizadas pelos sujeitos em análise (o próprio), e as avaliações realizadas pelas suas chefias, é significativa a diferença. A avaliação da chefia e a avaliação do próprio indivíduo diferem, sendo a da chefia mais favorável do que esta.

Também entre as avaliações das chefias e as avaliações dos colegas, e entre as avaliações das chefias e as avaliações dos subordinados do gestor em causa, existem diferenças significativas. Em ambos os casos as avaliações das chefias são mais favoráveis.

- **Resultados comparativos dos diferentes níveis, por factor**

Procurou observar-se a existência de diferenças significativas entre os níveis, mas agora em relação a cada factor. Agrupando os itens constitutivos de cada factor, procedeu-se à sua análise. Fomos verificar as diferenças das médias através da respectiva análise da variância (ANOVA ONEWAY). A análise da variância veio evidenciar a existência de diferenças significativas, pelo que se realizaram comparações *post-hoc*, com teste *Scheffé*, entre as médias para os quatro níveis, no sentido de verificar onde se encontravam essas diferenças e de serem analisadas.

- **Resultados relativos aos erros de avaliação**

Tendo como preocupação, não só a fiabilidade do método de avaliação de competências seguido, como também a validade do constructo subjacente ao questionário, procedeu-se aos testes necessários para averiguar os possíveis erros de avaliação por analogia com o que tradicionalmente se faz na avaliação de desempenho.

Foram, assim, controlados os erros de halo, de leniência ou severidade e de auto-enaltecimento. A análise dos resultados obtidos permitiu constatar a presença do erro de halo. No que se refere aos erros de leniência ou severidade, e ao erro de auto-enaltecimento, os resultados permitem concluir pela sua ausência.

Análise e interpretação dos resultados

- **Análise comparativa dos diferentes níveis de análise**

Verifica-se que, em geral, as chefias têm uma percepção mais favorável das competências de gestão dos gestores que a eles reportam do que eles próprios, os seus colegas ou os seus subordinados. Na base dessa diferença poderá estar subjacente a convicção comum de que a actuação dos subordinados é também reflexo da sua própria capacidade e habilidade enquanto gestor. Por outro lado, o facto de os gestores que fazem a sua apreciação (no nível de chefia) terem participado no processo de concepção do diagnóstico, talvez tenha propiciado, por um lado, a observação mais atenta às competências postas em acção pelos seus subordinados e, por outro, um maior zelo nas apreciações que efectuaram.

Entre as avaliações dos pares e as dos subordinados, as diferenças surgidas são também significativas, sendo a análise dos subordinados mais favorável do que a dos colegas do gestor em causa. Um dos aspectos que poderá estar na origem desta diferença poderá ser o nível de informação

Quadro II
Extracção dos componentes principais: rotação Varimax

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Comunalidades
Item 17	.567								.544
Item 16	.542								.536
Item 30	.538								.572
Item 39	.529								.617
Item 35	.523								.620
Item 45	.495								.568
Item 41	.458								.503
Item 26	.432								.565
Item 56		.799							.704
Item 14		.780							.702
Item 44		.712							.585
Item 3		.622							.593
Item 10		.641							.573
Item 23		.562							.543
Item 55		.508							.666
Item 33		.491							.632
Item 6		.443							.533
Item 54		.437							.535
Item 70			.736						.664
Item 37			.651						.630
Item 5				.691					.621
Item 28				.639					.651
Item 47				.637					.689
Item 21				.622					.665
Item 20				.617					.615
Item 25				.599					.657
Item 8				.556					.540
Item 11				.548					.671
Item 4				.546					.599
Item 43				.528					.625
Item 9				.478					.500
Item 22				.547					.662
Item 72				.476					.637
Item 29				.474					.574
Item 24				.419					.572
Item 66					.56				.632
Item 68					.493				.650
Item 42					.49				.559
Item 59					.459				.511
Item 69					.413				.612
Item 58					.411				.614
Item 1						.65			.637
Item 18						.612			.622
Item 12						.596			.650
Item 7						.569			.617
Item 15						.569			.541
Item 67						.559			.661
Item 65						.538			.653
Item 61						.533			.678
Item 13						.526			.595
Item 36						.512			.551
Item 27						.494			.479
Item 48						.48			.637
Item 2						.472			.609
Item 34						.442			.632
Item 49						.436			.623
Item 64						.428			.660
Item 19						.413			.576
Item 50							.608		.649
Item 57							.429		.552
Item 62							.71		.637
Item 46								.427	.586
Item 52								.535	.581
Eigenvalue	**31.08**	**3.42**	**2.14**	**1.65**	**1.39**	**1.32**	**1.22**	**1.10**	
% da variância explicada	**43.16**	**4.75**	**2.98**	**2.29**	**1.93**	**1.84**	**1.70**	**1.53**	

Quadro III
Teste Scheffé

Teste Scheffé Diferenças manifestadas significativas para p<.5				
	N1 - Chefe Média = 217.09	N2 - Próprio Média = 194.17	N3 - Pares Média = 184.33	N4 - Subordinados Média = 198.52
N1	—	0.35106*	.000008*	.021904*
N2	.035106*	—	.488957	.911498
N3	.000008*	488957	—	.003426*
N4	.021904*	911498	.003426*	—
N1 - Chefe, N2 - Próprio, N3 - Pares, N4 - Subordinados				

possuído. O nível de exigência dos colegas poderá ser mais elevado pelo facto de, para além de serem detentores de um nível de informação mais elevado do que os subordinados, lhe ser associado algum sentido de competitividade.

Sendo chefias de alto nível na organização, e atendendo à situação de internacionalização da empresa, alguns efeitos da incerteza e mudança poderão estimular alguma competitividade que, induzindo um maior grau de exigência comparativa dos colegas, poderá explicar a apreciação comparativamente menos positiva.

Os resultados que, na apreciação de competências, são mais favoráveis, surgem no sentido vertical da relação profissional (chefias e subordinados) em detrimento da relação horizontal (entre pares) cujas apreciações são mais desfavoráveis. Este aspecto poderá indiciar um melhor funcionamento das relações profissionais nesse sentido vertical do que no sentido horizontal.

Por outro lado, o sentido de pertença e comparação a outras unidades de gestão poderá estar na base de um maior zelo por parte dos subordinados comparativamente à avaliação dos pares.

O facto da avaliação ao nível das chefias e subordinados diferir e ser mais favorável do que as avaliações ao nível dos pares, remete para a questão da sua relação com o nível hierárquico. Os resultados que, na apreciação de competências, são mais favoráveis, surgem no sentido vertical da relação profissional (chefias e subordinados) em detrimento da relação horizontal (entre pares) cujas apreciações são mais desfavoráveis. Este aspecto poderá indiciar um melhor funcionamento das relações profissionais nesse sentido vertical do que no sentido horizontal.

• Análise comparativa dos diferentes níveis, por factor

Incidindo a análise ao nível dos factores, denotam-se diferenças já menos significativas.

Nos quatro factores «informação e decisão para resultados», «relação de abertura e diálogo», «visão estratégica» e «gestão do tempo», em que as diferenças são as mesmas, elas surgem através de apreciações menos favoráveis dos pares, comparativamente às chefias e subordinados. Manifestam-se diferenças significativas entre a avaliação feita por chefes e feita por pares, sendo a avaliação da chefia superior e entre as avaliações feitas pelos pares e dos subordinados, sendo estas mais favoráveis. Estes resultados indiciam para as explicações que poderão estar na origem das diferenças ao nível global, um maior zelo par parte das chefias, uma maior exigência competitiva dos colegas.

Nas dimensões «gestão de equipas e desenvolvimento» e «criatividade, flexibilidade e aprendizagem» surgem também diferenças significativas. Estes resultados estão em perfeita consonância com as diferenças verificadas nas avaliações consideradas globalmente (sem distinguir os factores). A apreciação feita pela chefia difere de todas as outras apreciações sendo sempre mais favorável. A avaliação feita pelos pares é inferior à que fazem os subordinados. Isto sugere uma mesma interpretação.

No factor «lidar com o erro próprio», as apreciações das chefias diferem de todas as outras sendo sempre mais favoráveis. O zelo da chefia poderá estar aqui a manifestar-se de forma mais acutilante, já que é, em primeira instância, e fruto da responsabilidade de chefia, co-responsável pelo erro, bem como pela aprendizagem que lhe deverá estar inerente.

No factor «poder de decisão», difere a avaliação das chefias da dos pares e da dos subordinados, sendo em ambos os casos superior a avaliação da chefia. Uma vez mais se manifesta a avaliação mais favorável das chefias.

- **Os erros de avaliação**

Com excepção do efeito de halo, os dados obtidos evidenciam o valor do método de recolha da informação e uma validade de constructo do questionário resultante da abordagem empírica às competências de gestão.

O sistema de avaliação deixou também as suas vantagens: o enriquecimento na devolução de um *feedback* com fontes de informação múltiplas, permitindo um maior acordo com a identificação de áreas a desenvolver no sentido de melhorar a gestão. Para a empresa, evidenciou uma visão única, rica e mais fiável para uma intervenção ao nível da gestão das competências de gestão destas chefias.

- **Análise dos resultados em aproximação ao Modelo Teórico**

Factor 1 - Informação e decisão para resultados

Este factor é composto por um conjunto de itens que remete para a informação, articulação entre ideias e orientação para o cumprimento dos resultados.

De acordo com o modelo de Quinn *et al.* (1990), este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo dos processos internos que enfatiza a gestão da informação, a estabilidade e o controlo. Nesse modelo, o Factor 1 aproxima-se ao papel de monitor, segundo o qual o gestor está actualizado sobre a sua unidade de trabalho, segue os acontecimentos, analisa-os e decide. Alguns itens supõem uma vertente deste papel que tem a ver com controlo e garantia de que a unidade pela qual tem responsabilidade cumpre as normas e a quota que lhe diz respeito.

Por outro lado, a questão da informação, muito importante neste papel, é bem patente no sentido de o gestor a crivar, organizar para planificar, e decidir. Este aspecto remete para as competências «reduzir a sobrecarga de informação», «analisar a informação criticamente» e a apresentação da informação articulando ideias, no sentido de expressão de ideias pressupondo detenção de informação organizada.

Factor 2 - Relação de abertura e diálogo

Os dez itens que constituem este factor remetem imediatamente para a relação do gestor com os subordinados, nomeadamente no que se refere ao interesse e abertura que exprime e ao diálogo que estabelece.

À luz do modelo, este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo das relações humanas. Os itens configuram o papel de mentor, referido como sendo de participação no desenvolvimento dos colaboradores mediante empatia e interesse, i.e., um papel humano comprometido.

Os itens remetem para as competências de «comunicação interpessoal» e para a «auto-compreensão e compreensão dos demais». Inerente parece estar a competência de «desenvolvimento dos subordinados» através do diálogo, empatia e interesse.

Pensa-se que o item que se refere à calma manifestada pelo gestor em situações de stresse, foi interpretado no sentido da importância enquanto apoio e suporte que constitui essa calma transmitida em situações stressantes para todos.

Factor 3 - Lidar com o erro próprio

Este factor, constituído por dois itens, sugere a forma como o gestor lida com o próprio erro.

Por um lado, a sua menor tolerância remete para a exigência consigo próprio e, por outro lado, como meio de aprendizagem. Estes aspectos levam a supor uma alta motivação pessoal e força interior. Segundo o modelo de Quinn, este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo dos objectivos racionais. Pensa-se que este factor orienta para o papel de produtor indiciando a competência «produtividade e motivação pessoal». O auto-desenvolvimento através da experiência própria e o sentimento para consigo decorrente

do erro, pronunciam um gestor com níveis de interesse e motivação para atingir objectivos fixados.

Factor 4 - Gestão de equipas e desenvolvimento

Os 15 itens que constituem este factor são entendidos como configurando o papel do gestor orientado para a gestão da equipa de trabalho, o desenvolvimento dos colaboradores e para a participação dos colaboradores nas decisões.

Facilmente se localiza este factor, no quadrante relativo ao modelo das relações humanas, identificando o papel de facilitador através do qual o gestor fomenta o esforço colectivo, cria união e aumenta a moral da equipa.

As competências de «criação de equipas e desenvolvimento» e de «tomada de decisões participativa» identificam-se bem nos itens deste factor.

Configura-se aqui, através de alguns itens, uma competência relativa ao papel de mentor, respeitante ao desenvolvimento dos subordinados. Contudo, como Quinn *et al.* (1990) sugerem, as competências nestes dois papéis podem, por vezes, sobrepor-se.

Há ainda alguns itens que indiciam planificação. Pensa-se que surgem no contexto deste factor, pois terão sido interpretados numa óptica da gestão de equipa.

A competência de gestão de conflito vislumbra-se, embora de uma forma indirecta, ao associar-se o item referente ao gestor criar um bom ambiente, tomar em consideração sentimentos e preferências ou, até mesmo, o item que diz que toma em conta a complementaridade dos membros e distribui trabalho de acordo.

Factor 5 - Criatividade, flexibilidade e aprendizagem

Os itens que compõem este factor configuram competências ligadas à criatividade como meio de resposta flexível e adaptada e como forma de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem.

Entende-se que se situa no quadrante relativo ao modelo de sistemas abertos e sinaliza globalmente o papel de inovador. Este papel enfatiza o uso da criatividade como forma de adaptabilidade ao meio e como oportunidade de afirmação de valor individual e desenvolvimento da aprendizagem.

Factor 6 - Visão estratégica

Intimamente relacionado com o factor anterior no que se refere à «gestão da mudança», este factor sintetiza em si a astúcia política e estratégica do gestor, a capacidade de persuasão e o poder e influência inerentes.

Este factor remete para competências associadas à «visão estratégica» e à identificação e apresentação de «novas oportunidades de negócio». Estão ainda subjacentes a negociação de acordos e compromissos, bem como o poder que daí advém, remetendo para o papel de *broker*. No modelo de Quinn, situa-se claramente no quadrante relativo ao modelo dos sistemas abertos sinalizando, como referido, o papel de *broker*.

Factor 7 - Poder de decisão

O Factor 7 evidencia essencialmente o poder de decisão, quer no que se refere à decisão perante a incerteza, como no que se refere à influência na decisão em geral. Está ainda inerente o poder na decisão, através do desafio em mudar o que está estabelecido na organização.

Assim, este factor orienta para o modelo dos objectivos racionais de Quinn, levando a supor o papel de director. Neste papel, o gestor é um incitador resoluto que define problemas, estabelece os objectivos, gera normas e políticas e, sem vacilar, actua com decisão.

Factor 8 - Gestão do tempo

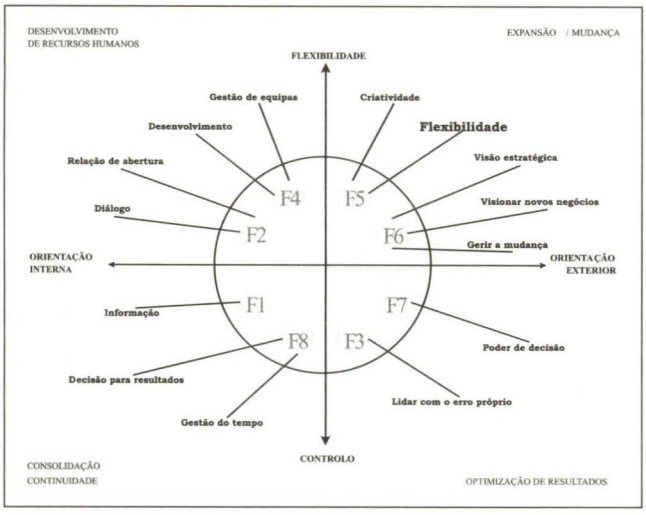
Neste factor, a ênfase é colocada na gestão do tempo, o que remete para a programação, organização e coordenação inerentes ao papel de coordenador, localizável no quadrante dos processos internos.

Poderão sintetizar-se os resultados globais obtidos, à luz do modelo teórico de análise, através da Figura 3 que pretende representar os factores encontrados.

Ao efectuar uma análise mais global aos dados, surgem alguns elementos interessantes.

Os resultados permitem verificar que os modelos que emergem com maior visibilidade são o modelo das relações humanas e o modelo dos sistemas abertos. De facto, quatro factores que reúnem maior número de itens situam-se exactamente nos quadrantes superiores correspondentes a estes modelos.

Figura 3
Representação dos factores obtidos no modelo referenciado



No quadrante relativo ao desenvolvimento de recursos humanos, os Factores 2 e 4, respectivamente, «Relação de abertura e diálogo» e «Gestão de equipas e desenvolvimento», vêm sublinhar a importância dada a competências relativas ao desenvolvimento das pessoas. Congregando grande número de itens, estes factores salientam a importância das competências de gestão de pessoas, quer no que se refere à relação da chefia com os colaboradores, como às competências de liderança de equipas de trabalho, assente na abertura, participação e compromisso.

Os resultados permitem verificar que os modelos que emergem com maior visibilidade são o modelo das relações humanas e o modelo dos sistemas abertos. De facto, quatro factores que reúnem maior número de itens situam-se exactamente nos quadrantes superiores correspondentes a estes modelos.

Com forte representação, está também o quadrante relativo à expansão e mudança, que diz respeito ao modelo dos sistemas abertos. Os Factores 5 e 6 constituem um conjunto bem representativo dos factores, configurando competências referentes, respectivamente, à «criatividade, flexibilidade e aprendizagem» e «visão estratégica».

Facilmente se podem associar as competências que emergiram destes dois factores aos imperativos de mudança em que a empresa se encontra.

Um maior número de competências identificadas, emergindo de um grande número de itens, evidencia valores associados à mudança, flexibilidade e desenvolvimento de recursos humanos.

Salienta-se a importância das competências ligadas à inovação, crescimento, flexibilidade e visão estratégica que estão associadas à mudança.

No que se refere aos outros factores, encontram-se de alguma forma mais dispersos, apresentando-se a um nível mais micro nos quadrantes inferiores da representação espacial do modelo. O Factor 1 «Informação e decisão para resultados» remete não só para competências associadas à estabilidade e controlo da unidade de trabalho, como também para competências ligadas à gestão da informação (crivar, organizar para planificar, e decidir). Será interessante analisarmos este factor à luz do processo de mudança. De facto, hoje, à mudança, está directamente associada a informação, o que, do ponto de vista das competências requeridas, denota complementaridade na percepção global das competências de gestão necessárias à empresa. Ainda neste quadrante, refira-se o factor relativo à «gestão do tempo» percepcionado como importante numa função de muitas solicitações variadas e constantes.

O «poder de decisão» e «lidar com o próprio erro», situando-se no quadrante relativo ao modelo do objectivo racional, surgem, em nosso entender, complementando a mudança, inovação, aprendizagem constante e desenvolvimento.

Em suma, na situação que a organização vive, as competências consideradas cruciais remetem para a expansão e mudança e para o desenvolvimento das pessoas. Segundo o nosso modelo, trata-se de uma organização muito mais orientada para a flexibilidade do que para o controlo.

Conclusões

As competências identificadas no caso estudado são congruentes com necessidades inerentes à mudança em geral e, em específico, ao processo de diferenciação e internacionalização desta organização. Remetem essencialmente para a necessidade de competências de criatividade, flexibilidade, visionar novas oportunidades de negócio e gerir a

mudança, mas também para a necessidade de competências de gestão e desenvolvimento de equipas de trabalho e relação de abertura e diálogo nas equipas. Estas são competências orientadas para a mudança constante, para o trabalho em equipa, desenvolvimento das pessoas e para a flexibilidade das organizações como se previa e à luz do modelo conceptual de referência.

Os resultados vêm dar suporte ao modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), como modelo conceptual das competências inerentes à função de gestão. De facto, os quatro quadrantes do modelo encontram-se representados nos resultados, o que constitui um factor tanto mais importante se atendermos à metodologia, sem suporte empírico de partida, de criação do instrumento de diagnóstico das competências. Por outro lado, as competências-chave encontradas, além de se enquadrarem no modelo, são congruentes com a leitura que ele oferece, situando-se essencialmente nos seus quadrantes superiores e fazendo sobressair uma organização orientada para a flexibilidade, o que é coerente com os imperativos de mudança que enfrenta.

Salientamos ainda o facto de, enquanto processo avaliativo, se confirmar a ideia de que os fenómenos organizacionais (relações hierárquicas) influenciam as avaliações (avaliações diferentes consoante os níveis).

O sistema de avaliação a 360°, evidenciando o seu valor enquanto método de recolha da informação e a validade de constructo do instrumento, consegue isentar completamente a avaliação da subjectividade que lhe é inerente.

Importa referir ainda algumas considerações inerentes à investigação realizada.

Poderá ser apontada como limitação a relatividade na generalização das conclusões obtidas, limitação esta que decorre do facto de se tratar de um estudo de caso com os consequentes limites que encerra.

Outra limitação que poderá ser apontada tem a ver com o facto de que a análise poderia ter sido enriquecida por comparação a outros estudos se dispuséssemos de elementos comparativos com outras organizações.

Finalmente, salientamos que a metodologia adoptada poderia ter sido enriquecida se complementada, por exemplo, por uma entrevista, permitindo a recolha de elementos difíceis de alcançar através de questionário estruturado. ■

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão

	Comportamentos	1	2	3	4
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe acabar no tempo certo uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas descisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				

(Continua)

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão (continuação)

	Comportamentos	1	2	3	4
15	Reconhece, utiliza e integra as contribuições das diversas culturas				
16	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
17	Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessários				
18	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento				
19	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade				
20	Reconhece os bons desempenhos				
21	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
22	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
23	Aceita críticas com espírito de abertura				
24	Facilita e promove o acesso à informação				
25	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
26	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
27	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
28	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
29	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
30	Dá prioridade à obtenção de resultados				
31	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
32	Desenvolve trabalho entre grupos desencorajando o espírito de "capelinha"				
33	Inspira confiança				
34	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
35	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
36	Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas				
37	Aprende com os próprios erros				
38	Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros				
39	Demonstra coerência entre as palavras e as acções				
40	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
41	Cumpre os compromissos que assume				
42	Aposta na aprendizagem e autodesenvolvimento				
43	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
44	Trata as pessoas com respeito				
45	Toma decisões atempadamente				
46	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
47	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
48	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações				

(Continua)

ANEXO
Questionário de diagnóstico de competências de gestão (continuação)

	Comportamentos	1	2	3	4
49	Estabelece métodos para medir os resultados				
50	Toma decisões em situações de incerteza				
51	Identifica as necessidades a longo prazo				
52	Sabe gerir o tempo				
53	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
54	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
55	Sabe dar respostas construtivas				
56	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
57	Sabe influenciar decisões				
58	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
59	Procura planear trabalho com os outros departamentos				
60	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
61	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
62	Desafia o "sempre se fez assim"				
63	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
64	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
65	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades do dia-a-dia				
66	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
67	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
68	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
69	Fomenta a postura de aprender a aprender				
70	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
71	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
72	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

1 - Nunca; 2 - Algumas vezes; 3 - Quase sempre; 4 - Sempre

Referências bibliográficas

BENNET, C. (2002), «Pode a gestão portuguesa competir?». *In* sítio na Web da empresa Ad Capita International Search (Disponível em http://www.adcapita.com/Expat-surveys/PT-survey/PT-survey-main.htm) e Cranfield University School of Management.

BOTERF, Guy Le (1995), **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Les Éditions D' Organisation, Paris.

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

CAETANO, A. (1996), **Avaliação de desempenho, metáforas, conceitos e práticas**. Editora RH, Lisboa.

CHYALA, G. (1991/92), «Bilan et gestion des compétences: Une problématique commune». Education Permanente, n.° 109/110, pp. 23-31.

DIETRICH, A. (1999), «La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales». *Formation Emploi*, 99(67), La Documentation Française, Paris, Julho-Setembro, pp. 9-23.

DONNADIEU, G. e DENIMAL, P. (1993), **Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**. Editions Liaisons, Paris.

FAERMAN, S. E.; QUINN, R. E. e THOMPSON, M. P. (1987), «Bridging management practice and theory: New York State's Public Service Training Program». *Public Administration Review*, 47(3), pp. 310-319.

GILBERT, P. e SCHMIDT, G. (sous la direction de) (1999), **Évaluation des compétences et situations de gestion**. Económica, Paris.

JOLIS, N. (1998), **Compétences e compétitivité: la juste alliance**. Les Éditions D' Organisation, Paris.

KATZ, R. I. (1974), «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Review*, 51, pp. 90-102.

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

LEGRAND, A. (1992), «Les bilans, étapes décisives pour une formation permanente». *Education Permanente*, n.º 109/110, pp. 15-18.

MEIGNANT, A. e DAPÈRE, R. (1994), **La qualité de la fonction ressources humaines: diagnostic et action**. Editions Liaisons. Reui-Malmaison.

MEIGNANT, A. (1995), **Les compétences de la fonction ressources humaines: diagnostic et action**. Editions Liaisons, Reuil-Malmaison.

MERLE (1998), «Dossier: L'entreprise joue les compétences». *In Entreprises Formation*, n.º 109, AFPA - Association Nationale pour la Formation, Paris, Septembre-Octobre.

MINTZBERG, H. (1989), *Le management: voyage au centre des organisations*. 3ème ed., Les Éditions D' Organisation, Paris.

MINTZBERG, H. (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

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

PENROSE, E. (1995), **The theory of the growth of the firm**. 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.

QUINN, R. e CAMERON, K. (1983), «Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence». *Management Science*, 29(1), pp. 33-51.

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

QUINN, R. E. (1996), **Deep change: discovering the leader within**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E. (2000), **Change the world**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E. (1988), **Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. e McGRARTH, M. R. (1990), **Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias**. Ediciones Díaz de Santos, SA, Madrid.

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

SAMURÇAY, R. e PASTRÉ, P. (1995), «La conceptualisation des situations de travail dans la formation des compétences». *Education Permanente*, n.º 123, pp. 13-31.

SCHWARTZ, Y. (1997), «Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble». *Education Permanente*, n.º 133-4, pp. 9-34.

SUTTER, C. (1991), «Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences». Dossier documentaire, ANACT.

THIONVILLE, R. e ROYER, M. (1998), «Le développement des compétences de leadership en milieu organisationnel». *Educação Permanente*, n.º 135, pp. 123-131.

WALLIN, J. (2000), «Operationalizing Competences». Paper presented at the 5th International Conference on Competence-Based Management in Helsinki, June 10-14.

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

YIN, R. K. (1994), **Case Study research: Design and methods**. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

ZARIFIAN (1996), **Travail et communication**. Editions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN (1999), **Objectif Compétence**. Editions Liaisons, Paris.

EDIÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO DO ISCTE - Nº3 DE 2004

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

ESPECIAL: O «E-LEARNING» EM DEBATE

- Why quality is a key factor in the speed of adoption of e-Learning
  CLAUDIO DONDI E MICHELA MORETTI
- A segunda ruptura do «e-Learning»
  ÁLVARO CIDRAIS
- Inclusão digital e «e-Learning»
  PAULA MORAIS
- O projecto Escola Virtual do INDEG
  LILIANA SILVA

INDEG/ISCTE • Tel: (351) 21 782 61 00, ext. 233 • e-mail: rita.c.jorge@iscte.pt