



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PGA
Mestrado Profissional em Administração – MPA

Fernando José Barbato Couto

**RELAÇÕES ENTRE O ESTILO GERENCIAL E A EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

Brasília/DF

2015

Fernando José Barbato Couto

**RELAÇÕES ENTRE O ESTILO GERENCIAL E A EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Área de Concentração: Administração Pública

Brasília/DF

2015

Fernando José Barbatto Couto

**RELAÇÕES ENTRE O ESTILO GERENCIAL E A EXPRESSÃO DE
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Profissional.

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior – UNB (Orientador)

Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Junior – UFG (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes – UNB (Banca Examinadora – Membro Interno)

Prof.^a. Dr.^a Tatiane Paschoal – UNB (Banca Examinadora – Suplente)

Brasília/DF, 30 de novembro de 2015.

A minha família por todo o incentivo, em especial a minha esposa e aos meus filhos, fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Aos “Barbato Couto”, minha família querida, por todo apoio e por todas as energias positivos que emanaram de longe. Sem vocês eu não seria o que sou.

Ao Professor Francisco, orientador deste trabalho. Gostaria de registrar o meu sincero agradecimento. Obrigada por tudo, principalmente pela paciência, pelos ensinamentos e pela dedicação.

Aos Professores Cândido Vieira Borges Junior, Ricardo Corrêa Gomes e Tatiane Paschoal, por aceitarem fazer parte da banca.

Ao Professor Pedro Meneses, a colega Cecília Cesar e a Fabiana Santos pelos ensinamentos e pela presteza em atender as minhas dúvidas.

À turma do Mestrado Profissional em Administração UNB-ESAF 2013. A amizade e o apoio de todos foram os maiores legados dessa turma fantástica! Andersson, Adriana, Daniel, Ana Cláudia, Fábio, Guilherme, Marcelle, Bruno, André, Carlos, Mauro, Max, Patrícia, Pedro e Manoel, obrigado por terem mostrado que esta conquista era possível.

Ao colega Andersson Pereira dos Santos, pelo companheirismo e apoio.

Aos colegas do GEPACO, pela paciência e, principalmente, pelos compartilhamentos e ensinamentos.

Ao Jeferson, pelo apoio e qualidade no material cedido.

Aos entrevistados, pelas contribuições.

Aos servidores da Diretoria de Compras (DCO/UNB), pelo apoio e a confiança em mim depositados. Sem esta equipe, este trabalho não seria possível.

Aos professores e funcionários do PPGA/UNB, em especial, aos professores que lecionaram no Mestrado Profissional em Administração. Obrigada por todo o aprendizado.

Por último, mas não menos importante, a Daniela Iara da Rocha, pelo carinho, compreensão, companheirismo e por me fazer muito feliz.

Muito obrigado!

“Muitas empresas acreditam que pessoas podem ser trocadas entre si. Pessoas realmente talentosas nunca são. Elas têm habilidades únicas. Pessoas assim não podem ser forçadas em posições na quais não se encaixam, e nem deveriam. Líderes eficientes permitem grandes pessoas fazerem o trabalho para o qual nasceram para fazer. ”

Warren Benis

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE GRÁFICOS	13
RESUMO.....	14
ABSTRACT	15
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos.....	18
1.2 Contextualização problemática	18
1.3 Justificativa e relevância e delimitação do estudo	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Análise da produção empírica sobre estilo gerencial e competências.....	21
2.2 Estilo gerencial e liderança	22
2.3 Estilo Gerencial de Melo (2004).....	24
2.3.1 <i>Estilos de Liderança de Lewin.....</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>A Liderança Contínua de Tannenbaum –Schmidt.....</i>	<i>26</i>
2.3.3 <i>O Grid Gerencial de Blake-Mouton.....</i>	<i>30</i>
2.3.4 <i>A Teoria Hersey-Blanchard - Liderança Situacional</i>	<i>32</i>
2.3.5 <i>Estilo de Liderança Matrix.....</i>	<i>34</i>
2.4 Competências	37
2.4.1 <i>Competências organizacionais</i>	<i>40</i>
2.4.2 <i>Competências objetivas, subjetivas, individuais, técnicas e transversais</i>	<i>41</i>
2.4.3 <i>Competências comportamentais e gerenciais</i>	<i>43</i>
2.5 Relações entre os estilos gerenciais e competências.....	46
3 HIPÓTESES DA PESQUISA	49
3.1 Hipóteses testadas na pesquisa	51
4 METODOLOGIA	52
4.1 Caracterização da pesquisa	52
4.2 Caracterização da organização em estudo	52
4.3 Caracterização do instrumento de coleta de dados	54
4.3.1 <i>Auto avaliação (competências).....</i>	<i>55</i>
4.3.2 <i>Heteroavaliação (estilo gerencial).....</i>	<i>58</i>
4.3.3 <i>Método de divulgação da pesquisa.....</i>	<i>60</i>
4.4 População, amostra e tratamento dos dados.....	60
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
5.1 Resultados descritivos	64
5.1.1 <i>Resultados descritivos das escalas de competências técnicas e comportamentais no atributo domínio</i>	<i>64</i>
5.1.2 <i>Resultados descritivos das escalas de competências técnicas e comportamentais no atributo importância</i>	<i>66</i>
5.1.3 <i>Resultados descritivos da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG...69</i>	<i>69</i>
5.2 Análise fatorial e validações estatísticas	70
5.2.1 <i>Análise fatorial e validação estatística das escalas de competências técnicas e comportamentais nos atributos domínio e importância</i>	<i>71</i>
5.2.1.1 Competências no atributo domínio.....	73

5.2.1.2	Competências no atributo importância	76
5.2.2	<i>Análise fatorial e validação estatística da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial</i>	78
5.3	Análise de Regressão	81
5.3.1	<i>Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio</i>	82
5.3.2	<i>Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio</i>	85
5.3.3	<i>Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância</i>	87
5.3.4	<i>Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância</i>	88
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
6.1	Limitações do estudo	96
6.2	Agenda de pesquisa	96
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A	105
	APÊNDICE B	124
	APÊNDICE C	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Liderança Contínua de Tannenbaum –Schmidt.....	27
Figura 2– O Grid Gerencial de Blake-Mouton	31
Figura 3 – Estilo de liderança Matrix	34
Figura 4 - Representação teórica hipotética da pesquisa.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre liderança e os fatores de Melo (2004).....	25
Quadro 2 - O modelo de Hersey-Blanchard.....	33
Quadro 3 -Os fatores de Melo e os diferentes estilos de liderança.....	37
Quadro 4– O modelo de Boyatzis.....	45
Quadro 5 – Unidades pesquisadas	53
Quadro 6 – Resultado da análise dos juízes	56
Quadro 7 – Escalas instrumento de pesquisa de auto avaliação	57
Quadro 8 - Escalas da EAEG	59
Quadro 9 - Histórico da aplicação da pesquisa.....	60
Quadro 10 – Itens excluídos do fator competência no atributo domínio	74
Quadro11 – Itens excluídos do fator competência no atributo importância	76
Quadro 12 - Resultados da hipóteses testadas	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados estatísticos da EAEG	59
Tabela 2 - Perfil amostral	61
Tabela 3 - Perfil amostral da chefia imediata	62
Tabela 4 - Resultados descritivos da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais no Atributo Domínio	64
Tabela 5 - Resultados descritivos da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais no Atributo Importância	67
Tabela 6 - Resultados descritivos da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	69
Tabela 7 – Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Domínio	74
Tabela 8 – Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Importância	77
Tabela 9 - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	79
Tabela 10 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio	83
Tabela 11 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e Faixa etária de 51 a 60 anos .	84
Tabela 12 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e Competência Comportamental no Atributo Domínio	84
Tabela 13 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competência Técnica no Atributo Domínio e o Estilo Gerencial Tarefa	85
Tabela 14 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e outras competências	85
Tabela 15 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e outros itens	86
Tabela 16 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e Estilo Gerencial Tarefa	87
Tabela 17 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e outras competências	87

Tabela 18 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e outras competências	88
Tabela 19 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e outras competências.....	89
Tabela 20 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e Competência Comportamental no Atributo Domínio.....	90
Tabela 21 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e Escore Fatorial Estilo Gerencial Tarefa.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valores próprios da escala competência atributo domínio	72
Gráfico 2 - Valores próprios da escala Competência Atributo Importância.....	73
Gráfico 3 - Valores próprios da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	79

RESUMO

A literatura sobre gestão estratégica de pessoas vem dando ênfase à necessidade de investigação de variáveis antecedentes da aquisição e expressão de competências profissionais no trabalho. O foco na capacitação, seleção e posicionamento adequado dos recursos humanos nas instituições públicas, sugere a realização de pesquisas empíricas que contribuam significativamente para o direcionamento estratégico da gestão de pessoas dessas organizações. O presente trabalho objetiva testar relações empíricas entre estilos gerenciais e seus efeitos sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no contexto de uma fundação pública brasileira. Quanto ao método, os instrumentos de pesquisa corresponderam a uma auto avaliação de importância e domínio de competências, e uma heteroavaliação do estilo gerencial. Utilizou-se duas medidas: a Escala de Competências Técnicas e Comportamentais, nos Atributos Domínio e Importância, e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, sendo a primeira construída e validada estatisticamente para fins de realização deste estudo e a segunda validada originalmente. Os servidores de uma Fundação pública brasileira do ramo da educação responderam os questionários. A amostra foi de 119 servidores (55,46% tinham até 3 anos de trabalho na Fundação, 45,38% entre 21 e 30 anos, e 52,94% eram mulheres), lotados em 50 unidades administrativas e acadêmicas da Instituição. Como resultado, o estudo possibilitou a identificação dos estilos gerenciais predominantes na prática dos Gestores das Unidades analisadas de acordo com a percepção dos seus subordinados, bem como a identificação das variáveis pessoais e profissionais mais influentes sobre a expressão de competências técnicas e comportamentais. As análises de regressão apontaram que os estilos gerenciais apresentaram relações significativas entre aquisição e expressão de competências técnicas. No caso das competências comportamentais o estilo gerencial "tarefa" foi determinante. Como limitação destaca-se a aplicação da pesquisa em meio a uma greve dos servidores da Fundação. O estudo empírico segmentado por Unidades, considerando que cada uma delas possui *modus operandi* próprio decorrente de sua estrutura e subculturas apresenta-se como sugestão para estudos futuros. Da mesma forma, sugere-se a incorporação e a testagem de outras variáveis no modelo preditivo, tais como motivação para o trabalho, comprometimento afetivo, cidadania organizacional e desempenho.

Palavras-chave: Competências. Estilo Gerencial. Administração Pública.

ABSTRACT

The literature on strategic management of people is emphasizing the need for investigation of background variables of acquisition and expression of professional competences at work. The focus in training, selection and proper positioning of the human resources in the public institutions, suggests conducting empirical research that contribute significantly to the strategic direction of the personnel management of these organizations. The present work aims at testing empirical relationships between managerial styles and their effects on the acquisition and expression of behavioral and technical competences in the context of a public foundation. As for the method, the search instruments corresponded to a self-evaluation of importance and field of competence, and a hetero-evaluation managerial style. We used two measures: the Scale of Behavioral and Technical Competences, in the attributes Field and Importance, and the Scale of Evaluation of the Managerial Style, being the first built and validated statistically for the purposes of this study and the second originally validated. The employees of the Brazilian public foundation of the education branch answered the questionnaires. The sample was of 119 employees (55.46% had up to 3 years of work at the foundation, 45.38% between 21:30 years, and 52.94% were women), crowded in 50 academic and administrative units of the institution. As a result, the study allowed the identification of managerial styles prevalent in practice of managers of the units analyzed according to the perception of their subordinates, as well as the identification of personal and professional most influential variables on the expression of behavioral and technical competences. Regression analyses showed that the management styles showed significant relationships between acquisition and expression of technical competences. In the case of behavioral competences, management style "task" was decisive. Limitation there is the application of research amid a strike by employees of the foundation. The empirical study segmented by units, whereas each one of them has own modus operandi due to its structure and subcultures makes suggestions for future studies. Similarly, it is suggested the incorporation and testing of other variables in predictive model, such as the motivation to work, affective commitment, and organizational citizenship performance.

Keywords: Competence. Management Style. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

As lideranças sempre influenciaram de alguma maneira a forma com que os subordinados agem. Segundo Popper e Lipshitz (2000), os líderes impactam na forma de pensar, de motivar e sobre o comportamento relevante dos indivíduos nas organizações. Nesse contexto, surge a importância de verificar as relações empíricas existentes entre competências necessárias para o indivíduo desempenhar tecnicamente as suas atividades, a forma dele se comportar no ambiente de trabalho e o estilo adotado pelo seu líder.

O marco inicial sobre os estilos de liderança deste estudo seguiu uma escala cronológica, cujo fenômeno da liderança destaca-se pelas características, situações e comportamentos apresentados pelos líderes. Conforme sugerido por Melo (2004), estas linhas de estudo levam a fatores que direcionam a atuação da liderança. O autor observou que a análise evolutiva poderia fornecer os dados para a criação de uma escala que englobasse todos os focos possíveis de atuação da gerência. Neste contexto, o presente trabalho contemplou a aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG e outra escala desenvolvida e testada com a finalidade de avaliar as competências nos atributos técnica e comportamental presentes nos servidores e colaboradores da Universidade de Brasília – UNB, uma fundação pública brasileira.

A UNB é regida pela legislação aplicada à administração pública federal, a qual, a partir da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pelos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, definiu o termo competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias ao desempenho das funções dos servidores para alcançar os objetivos da instituição (Decreto n. 5.707, 2006).

As pesquisas realizadas na literatura de administração de empresas definem competência como a capacidade de um indivíduo, de uma coletividade de trabalho ou de uma empresa, se mobilizar e combinar recursos (conhecimentos, saber-fazer e comportamentos), visando a realização de uma atividade ou um determinado processo de ação (Loufrani-Fedida, 2011).

Já literatura científica sobre o tema aponta que competência tem sido tradicionalmente descrita como o comportamento esperado de um indivíduo em face de uma situação de trabalho, associando ao conceito de performance, ou uma interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ocorrendo de forma sinérgica e conduzindo a uma

expressão particular de desempenho em contexto de trabalho. O presente trabalho segue esta linha de raciocínio, onde a competência é entendida como um comportamento expressado em uma situação de trabalho (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014).

A literatura sobre gestão estratégica de pessoas vem dando ênfase à necessidade de investigação de variáveis antecedentes da aquisição e expressão de competências profissionais no trabalho.

Contudo, a literatura sobre comportamento organizacional apresenta certa lacuna no estudo empírico das relações entre estilos gerenciais e seus efeitos sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no contexto das organizações públicas. Esta lacuna sugere que há um importante campo a ser aprofundado, que se refere à compreensão do efeito de variáveis individuais ou humanas sobre aquilo que o indivíduo manifesta no exercício de suas atribuições, tal qual a influência exercida pelos líderes nos seus subordinados.

Tendo tais conceitos como pano de fundo, o presente estudo procurou identificar estas relações por meio do diagnóstico organizacional baseado em relatos teórico-empíricos, demonstrando a sua existência entre as competências verificadas no ambiente de trabalho – nos atributos técnica e comportamental – e destas com o estilo gerencial observado nos líderes por meio da percepção dos subordinados. No mesmo contexto foi verificado também que determinados estilos gerenciais podem ser preditores de tais competências.

Como estas percepções foram realizadas em indivíduos pertencente ao quadro de colaboradores de uma organização, sob a perspectiva individual pressupõe-se que existem pré-requisitos pessoais e profissionais também capazes de influenciar o desempenho no trabalho (Hanges, Schneider, & Niles, 1990). Neste sentido, as relações que determinadas variáveis pessoais e profissionais como gênero, idade, grau de escolaridade, cargo e tempo de serviço podem exercer sobre os temas estilos gerenciais e competências também foram pesquisadas.

A pesquisa foi aplicada em meio a uma greve dos servidores da UNB, ou seja, boa parte o público-alvo da população estudada estava fora do seu ambiente de trabalho. No entanto, a estratégia de oferecer incentivo financeiro aos respondentes na forma de sorteio possibilitou o atingimento do número amostral recomendado nos estudos de Tabachnick e Fidell, 2007 e Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, 2006.

1.1 Objetivos

O trabalho teve como objetivo geral identificar, empiricamente, as relações entre as variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais, sob o ponto de vista dos funcionários da Universidade de Brasília.

Os objetivos específicos que permitiram alcançar o objetivo geral foram:

- a) Construir e validar, de maneira exploratória, uma medida de competências técnicas e comportamentais no contexto da organização estudada;
- b) Identificar os estilos gerenciais predominantes nos gestores das unidades analisadas, de acordo com a percepção dos seus subordinados;
- c) Identificar as variáveis pessoais e profissionais que influenciam na percepção dos funcionários sobre as competências técnicas e comportamentais.

1.2 Contextualização problemática

O principal problema da pesquisa foi identificar quais as competências técnicas ou comportamentais são verificadas quando as variáveis pessoais, profissionais e os estilos gerenciais são as variáveis precedentes, ou seja, as competências receberam o tratamento de variáveis independentes e as demais de variáveis dependentes. Nesse contexto, o estudo procurou responder a seguinte pergunta: Quais os efeitos preditivos das variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a funcionários da Universidade de Brasília?

1.3 Justificativa e relevância e delimitação do estudo

Como a preocupação pela compreensão dos efeitos de variáveis individuais ou humanas sobre as manifestações dos indivíduos é uma necessidade premente das organizações, inclusive públicas, o aprofundamento na literatura sobre estas manifestações é inspirador. No estudo em tela, as manifestações são elencadas como competências técnicas e comportamentais, que variam de acordo com um foco especificamente observado na organização, especialmente sob a visão do estilo gerencial predominante.

Como fator social e de interesse público, percebeu-se no ano de 2013 um gasto com pessoal na instituição pesquisada em torno de 1,34 bilhão de reais. Nesse sentido, a presente pesquisa apresenta resultados importantes para que haja um melhor dire-

cionamento das estratégias de gestão de pessoas, com foco na capacitação adequada, seleção e posicionamento dos recursos humanos na organização, uma vez que líderes mais competentes tendem a ser percebidos por seus subordinados e podem influenciar de forma preditiva os empregados e os resultados organizacionais (Madlock, 2008).

Apesar de alguns autores defendem que líderes bem-sucedidos são aqueles que se não se comportam como gerentes (Vizeu, 2011), o presente estudo buscou seguir uma única linha de raciocínio sobre este tema, denominada comportamental, presente nos conceitos de liderança transformacional. Tal conceituação foi reconhecida no modelo desenvolvido por Melo (2004) e este trabalho procurou dar prosseguimento ao referido arquetipo testando-o juntamente com outro instrumento – de competências – visando relacionar os construtos.

Quanto ao construto competências, o foco do estudo foi delimitado entre as competências técnicas e comportamentais pelo pressuposto que estas estão diretamente ligadas ao contexto de trabalho, principalmente na organização a qual o estudo foi aplicado (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013). Entende-se que, se fossem abordados outros tipos de competências, estas não teriam a vultuosidade esperada para atingir os objetivos pretendidos.

O local de aplicação (UNB) deu-se pela organização em estudo ser uma instituição pública, fato que atende a proposta do curso o qual o pesquisador está inserido. Outro motivo foi concernente a heterogeneidade do quadro de funcionários da organização, a qual apresenta diversas formas de contratação (servidores do quadro, colaboradores terceirizados contínuos e temporários e estagiários), bem como existem diferentes vínculos empregatícios tais como celetistas e estatutários. Também é possível observar um número expressivo de docentes de diversas áreas exercendo funções¹ administrativas, as quais em outras instituições públicas seriam ocupadas por profissionais das áreas de administração, economia ou contabilidade. Ainda, na qualidade de servidor da instituição, é possível afirmar que a crítica negativa aos serviços prestados ao cliente interno é frequente, principalmente relacionada aos técnicos-administrativos. Há também diferentes graus de escolaridades entre os subordinados, bem como pôde ser observado que existem tempos de serviço distintos entre os servidores das unidades. Tais fatores elegem a UNB

¹ Na Administração Pública Federal, a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou individualmente a determinados servidores de serviços eventuais é denominada função, regida pela lei 8.112/90. Diferentemente de cargo, o qual o Art. 37, II da Constituição estabelece que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Ou seja, para exercer a chefia, direção ou assessoramento é necessário ter uma função definida.

como um laboratório ideal a testagem do modelo empírico proposto, em detrimento de outras instituições públicas do Distrito Federal. De forma contrária, poderia haver determinados vieses oriundos de fatores tais como um número muito grande de subordinados com pouco tempo de relação com o líder ou determinada relação só tende a ocorrer com subordinados de certo nível de escolaridade. Entendeu-se, portanto, que essa heterogeneidade da amostra tornou a pesquisa mais completa, apresentou dados mais confiáveis e possibilitou a formulação da escala para aplicação futura em outras organizações.

Outro ponto que deve ser relatado foi a escolha das unidades pesquisadas. Dentre o universo de 149 unidades administrativas, acadêmicas, secretarias e unidades descentralizadas, foram selecionadas as que apresentaram maior conveniência ou por acessibilidade, em virtude, inclusive, da greve que a UNB estava passando no momento da pesquisa.

A apresentação do trabalho está estruturada em seis capítulos, sendo que a introdução, os objetivos, a contextualização problemática da pesquisa, a justificativa, a delimitação e a relevância do estudo perfazem o Capítulo 1. O Capítulo 2 é composto pelo referencial teórico. O Capítulo 3 apresenta as hipóteses testadas na pesquisa. A metodologia aplicada, composta por: caracterização da pesquisa, da organização em estudo e do instrumento de coleta de dados, bem como o tratamento dos dados, população e amostra é apresentada no Capítulo 4. Os resultados e a discussão estão presentes no Capítulo 5. E, por último, o Capítulo 6 refere-se as conclusões e recomendações finais do estudo.

O conhecimento científico proposto requereu a estratificação das pesquisas empíricas já realizadas sobre os temas estilo gerencial e competências, isoladamente e em conjunto. Nesse sentido, o próximo capítulo apresenta o Referencial Teórico e a forma com que ele contribuiu para o alcance do objetivo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns estudos citam a expressão liderança, outros a gerência, o presente estudo irá abordar ora uma, ora outra palavra, porém convencionou-se o mesmo significado, trazido do Dicionário de Psicologia APA, onde a liderança é definida como processos envolvidos em liderar outros, incluindo organizar, direcionar, coordenar e motivar seus esforços para a realização de certos objetivos do grupo ou da organização. Outro conceito contributivo para o referido trabalho consiste na ação de liderar, a qual tende a ter certa reciprocidade, ou seja, os líderes influenciam os seguidores e os seguidores influenciam os líderes. O termo estilos de liderança é conceituado como tendências e métodos comportamentais estáveis exibidos por um determinado líder ao dirigir um grupo. No referido dicionário, a palavra competência traz um conceito basilar ao presente estudo, como sendo o repertório pessoal de habilidades, especialmente conforme se aplicam a uma tarefa ou conjunto de tarefas. Já o verbete comportamento é apresentado como as atividades de um organismo em resposta a estímulos externos e internos, incluindo atividades observáveis objetivamente ou introspectivamente e processos inconscientes. O termo Técnica ou técnico apresentado no estudo como um atributo de competência é relativo a habilidades, capacidades ou técnicas especializadas ou habilidades mecânicas, industriais ou tecnológicas, designa especialização ou caráter científico (Vandembos, 2010). Podemos verificar que estes conceitos são perfeitamente aplicáveis ao indivíduo em seu ambiente de trabalho. Contudo, eles também são perfeitamente aplicados à produção científica empírica e, por este motivo, a próxima sessão abordará as formas de obtenção das obras pesquisadas sobre os temas estilo gerencial e competências.

2.1 Análise da produção empírica sobre estilo gerencial e competências

A literatura empírica nacional e internacional utilizada neste trabalho foi pesquisada em distintas fontes bibliográficas e bases de dados eletrônicas. Primou-se pela procura por conteúdos teóricos relevantes, entre clássicos e bibliografias contemporâneas.

O período de tempo compreendido para as fontes bibliográficas foi a partir de 1939, pois relevantes obras sobre liderança foram lançadas nesta época. Contudo, outras obras sobre os temas também foram encontradas junto à comunidade científica atual.

A pesquisa em base de dados eletrônica foi realizada, preferencialmente, usando o critério número de citações em artigos de outras publicações e relevância, tanto

nacionais quanto internacionais. As bases pesquisadas foram: Periódicos CAPES, *Scielo*, *Google Acadêmico*, Edanz, APA, *Spell*, EBSCO e BCE-UNB.

As palavras-chave utilizadas tanto individualmente quanto integradas foram: *leadership*, *competence*, *job competence*, *management style*, *leadership style*, *behavioral leadership*, *transformational leadership*, competências, competências gerenciais, competências organizacionais, competências técnicas, competências comportamentais, liderança, estilos de liderança e estilos gerenciais (todas no plural e no singular).

A seleção do material envolveu tanto estudos teóricos visando o aprofundamento em torno das variáveis envolvidas, quanto artigos científicos, onde procurou-se obter o conhecimento necessário para desenvolver os estudos relativos à metodologia, instrumentos a serem adotados, procedimentos de coleta e análise de dados, bem como a forma de obtenção de ferramentas para estabelecer a relação entre as variáveis.

O próximo tópico adentra no referencial teórico propriamente dito, o qual traz como a primeira menção o estilo gerencial, cujo foco deste estudo foi predominantemente na linha comportamental da liderança, tendência inserida na teoria da Liderança Transformacional, onde os estudos teóricos são voltados a produtividade, a motivação (inspiração dos seguidores) e a qualidade do desempenho dos liderados em decorrência da maneira como o líder se comporta (Vizeu, 2011; Melo, 2004). Diferentemente da teoria antecedente, a qual apresentava o enfoque na personalidade do líder, onde traços comuns poderiam levar ao sucesso na liderança (Bergamini, 1994), o foco comportamental apresenta-se como mais próximo de relacionar-se com atributos de competência voltadas ao ambiente de trabalho, o qual é o objeto da presente pesquisa.

2.2 Estilo gerencial e liderança

O marco inicial dos estudos sobre o tema foi conduzido por Lewin e colaboradores na Universidade de Iowa a partir dos anos 30 (Lewin, Lippitt, & White, 1939), o qual apontou para os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*), cujo resultado será abordado mais adiante em um tópico específico.

Nos anos 40, surge a abordagem de traço social, cuja orientação implica que a liderança não era uma habilidade aprendida. Na época, pesquisadores examinaram traços pessoais de líderes e estabeleceram três grupos principais: traços físicos como compleição física, altura e aparência; habilidades como inteligência e fluência do discurso; e

características da personalidade como conservadorismo, introversão/extroversão e autoconfiança (Bryman, 2009). Na época, estes estudos influenciaram a maneira de selecionar os líderes dentro das organizações.

Entre o final dos anos 40 até os anos 60, a abordagem estava relacionada ao estilo pessoal. Um estudo realizado na Universidade Estadual de Ohio mostrou que a estruturação de uma pesquisa realizada entre subordinados era um método substancial para diagnosticar os estilos adotados pelo líder (Lord & Maher, 1991). No entanto, face a inconsistência dos resultados, verificou-se que a pesquisa resultava apenas no registro das percepções genéricas das pessoas sobre o comportamento dos seus superiores (Bryman, 2009)

Entre as décadas de 60 e 80 predomina a abordagem contingencial, tal como a liderança situacional de Fiedler, onde a efetividade da liderança varia com o quão favorável é a situação para o indivíduo ser um líder. Um dos instrumentos de medida originados nesta época, a Escala LPC – *Least Preferred Coworker* (colega de trabalho menos preferido) é composto por pares de adjetivos, tais como agradável – desagradável, amigável – não amigável. O método consiste numa escala de 8 pontos, sendo quanto maior o resultado maior o relacionamento do líder com os subordinados e quanto menor, mais voltado à tarefa é o líder (Bryman, 2009). A partir da década de 80, surgem abordagens da nova liderança, criando vários termos diferentes e novos tipos de liderança são descritos: a liderança transformacional, a liderança carismática, a liderança visionária e apenas liderança. Segundo Bryman (2009), são conceitos generalizados, baseados na representação de líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência (Bryman, 2009).

Nessa lógica, surgem novas teorias: liderança carismática de House (1977), liderança transformacional e transacional de Bass (1985) e Burns (1978), liderança carismática atribucional de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos grupos de autores (Gomes & Cruz, 2007).

O presente estudo tem como foco as pesquisas sobre estilo gerencial realizadas no interior das organizações, cuja linha de pesquisa é denominada comportamental, tendência inserida no contexto da teoria da liderança transformacional (Melo, 2004), as quais serão apresentadas a seguir, começando pelo Estilo Gerencial de Melo, que tem como característica principal a construção e validação de uma escala que tende a abordar toda a performance dos líderes no contexto organizacional.

2.3 Estilo Gerencial de Melo (2004)

O trabalho científico realizado por Melo em 2004, observou que a análise evolutiva dos estudos sobre liderança poderia fornecer os dados para a criação de uma escala que englobasse todos os focos possíveis de atuação da gerência. Os estudos que foram complementares na formação desta escala são: o estudo sobre liderança da Universidade Estadual de Ohio, o estudo sobre liderança da Universidade de Michigan, a Abordagem da troca líder-membro, a Abordagem caminho-objetivo, o Modelo participação-líder, a Abordagem da Liderança Carismática, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional, o Grid Gerencial (Blake & Mouton, 2000), o Modelo Contingencial (Fiedler, 1967) e a Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 1986). Esta última, tendo em vista a sua lógica, foi considerada a mais adequada para verificar se o estilo gerencial situacional, empiricamente, se diferencia dos outros dois (tarefa e relacionamento), de acordo com a percepção dos empregados sobre a atuação das suas chefias (Melo, 2004).

Nesse contexto, foi elaborada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, que, segundo o autor, a atuação da liderança é voltada para os fatores tarefa, relacionamento e situação. O fator Tarefa refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas; o fator Relacionamento refere-se à valorização da individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação; o fator Situação refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente.

Ao validar esta escala, o autor verificou que as propriedades psicométricas são boas para a identificação dos estilos gerenciais existentes em unidades as quais deseja-se realizar pesquisas empíricas sobre o construto. Este assunto será abordado com maior profundidade na Sessão 4.3 – Caracterização do instrumento de coleta de dados.

O Quadro 1, a seguir, demonstra as linhas de pesquisa ao longo do tempo, como elas se relacionam com os três fatores (tarefa, relacionamento e situação) e direcionam a atuação da liderança, conforme o estudo de Melo (2004):

Quadro 1 – Estudos sobre liderança e os fatores de Melo (2004)

Fatores da EAEG (Melo, 2004)	Abordagem caminho-objetivo (Robert House, 1971)	Abordagem da troca líder-membro (George Graen, 1973)	Modelo participação-líder (Vroom e Yetton, 1973)	Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 1974)	Estudo da OSU (Bass, 1990)	Estudo da UM (Dorfman, 1996)	Modelo Contingencial de Fiedler (Bryman, 1996)
Tarefa					Estrutura inicial	Orientação para a produção	Orientação para a tarefa
Relacionamento	Líder diretivo; Líder apoiador; Líder participativo; Líder orientado para realizações				Consideração	Orientação para o empregado	Orientação para o relacionamento
Situação		Grupo de dentro, Grupo de fora	Autocrático I Autocrático II Consultador I Consultador II Grupo II	Determinar Persuadir Compartilhar Delegar			Relações líder-membro; Estrutura da tarefa; Poder da posição

Fonte: Adaptado de Melo, 2004.

Outros autores também apresentaram estudos empíricos que seguem a linha comportamental de liderança e podem ser associados aos três fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG de Melo (2004). Tais estudos são descritos a seguir e ao final será apresentado um novo quadro comparativo buscando relacionar tais estudos com a EAEG.

2.3.1 Estilos de Liderança de Lewin

O psicólogo Kurt Lewin desenvolveu o seu quadro de estilos de liderança em 1930 e desde então surgiram outras abordagens. Ele argumentou que existem três principais estilos de liderança:

- a) Líderes autocráticos: são aqueles que tendem a tomar decisões sem consultar os membros da sua equipe, mesmo que suas opiniões fossem úteis (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Isso pode ser apropriado quando o líder

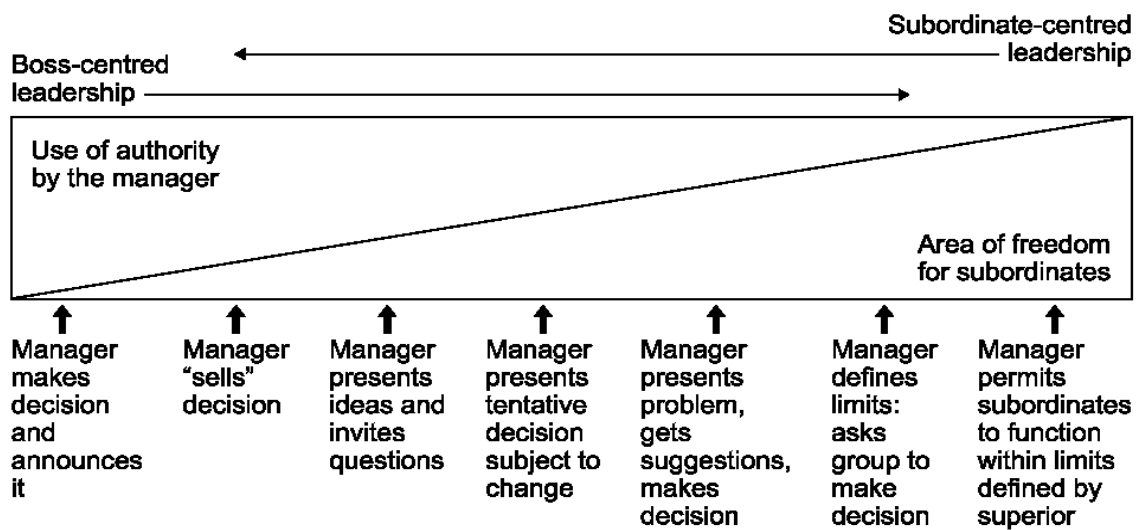
necessita tomar decisões rapidamente, quando não há nenhuma necessidade da opinião da equipe e quando o acordo com a equipe não é necessário para um bom resultado. No entanto, este estilo pode ser desmoralizante e pode levar a altos níveis de absenteísmo e rotatividade de pessoal (Manktelow, 2014).

- b) Líderes democráticos: tomam as decisões finais, mas incluem os membros da equipe no processo de tomada de decisão (Lewin, Lippitta, & White, 1939). Eles incentivam a criatividade e as pessoas são, na maioria das vezes, altamente engajados em projetos e decisões. Como resultado, a equipe tende a ter alta satisfação no trabalho e alta produtividade. Isto nem sempre é um modelo eficaz para usar, porém, é necessário quando o líder precisa tomar uma decisão rapidamente (Manktelow, 2014).
- c) Líderes laissez-faire: dão aos membros de sua equipe muita liberdade na forma como eles fazem o seu trabalho e como eles definem seus prazos (Lewin, Lippitta, & White, 1939). Eles fornecem suporte com recursos e conselhos, se necessário, caso contrário, eles não se envolvem. Essa autonomia pode levar a alta satisfação no trabalho, mas pode ser prejudicial se os membros da equipe não gerenciarem bem seu tempo ou se eles não têm o conhecimento, as habilidades, ou a atividade para fazer seu trabalho de forma eficaz. A liderança *laissez-faire* também pode ocorrer quando os gestores não têm controle sobre seu trabalho e dos seus subordinados (Manktelow, 2014).

2.3.2 A Liderança Contínua de Tannenbaum –Schmidt

Em 1958, os teóricos da contingência Robert Tannenbaum e Warren Schmidt identificaram sete distintos estilos contínuos de liderança e publicaram na Harvard Business Review. A Liderança Contínua de Tannenbaum -Schmidt demonstra onde a abordagem de um líder reside em uma continuidade que vai da autoridade rígida em um extremo, até os subordinados terem plena liberdade para agir em outro (Hesketk & Carneiro, 1980), como apontado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - A Liderança Contínua de Tannenbaum –Schmidt



Fonte: Adaptado de Hesketh e Carneiro, 1980.

A seguir, são expostos em detalhe os sete estilos de liderança contínua apresentados na Figura 1:

- a) **Impositivo** (*manager makes decision and announces it*) - O líder toma decisões e espera que a equipe o siga, no entanto, a equipe tem muito pouco envolvimento com a tomada de decisão (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Este tipo de estilo é usado, frequentemente, no início da existência de uma equipe, antes que a confiança seja estabelecida, ou com membros da equipe muito inexperientes. O uso contínuo deste estilo pode ser muito frustrante para os membros da equipe e pode quebrar a confiança, por isso o líder deve ter o cuidado de usar este estilo apenas quando absolutamente necessário (Manktelow, 2014).
- b) **Vendedor** (*manager "sells" decision*) - O líder toma a decisão, mas fornece uma base racional (Tannenbaum & Schmidt, 1958). É um estilo importante numa equipe de início de projeto, embora a decisão não seja alterada, a equipe está autorizada a questionar o líder e sentir que suas necessidades estão sendo consideradas (Manktelow, 2014).
- c) **Sugestivo** (*manager presents ideas and invite questions*) - O líder descreve a decisão, inclui uma razão de ser e questiona se há alguma dúvida entre os subordinados, enquanto a decisão já foi tomada (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Este estilo ajuda a equipe a entender o porquê da decisão e os membros da equipe não sentem tanto quando a decisão é forçada sobre

eles. Segundo os autores, os subordinados têm a oportunidade de discutir a decisão. Eles sentem que são parte dela e aceitam mais facilmente, o que ajuda a construí-la, a estabelecer a confiança. É um estilo estrategicamente importante quando o líder está buscando descobrir o que a sua equipe é capaz de realizar de forma autônoma (Manktelow, 2014).

- d) Consultivo (*manager presents tentative decision subject to change*) - O líder propõe uma decisão e em seguida convida todos para a discussão para garantir que a decisão é o caminho certo. A equipe tem a capacidade de influenciar o resultado final e fazer alterações na decisão (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Usando este estilo, o líder reconhece que a equipe tem informações valiosas sobre o problema. Isto demonstra que ele confia nos membros da equipe e quer que eles participem ativamente na resolução dos problemas e da tomada de decisão. Este estilo de liderança pode construir coesão e proporcionar a motivação, tão necessária para uma equipe (Manktelow, 2014).
- e) Agregador (*manager presents problem, gets suggestions and makes decision*) - O líder apresenta o problema e, em seguida, pede que a equipe dê sugestões e opções e as considera. Por meio da discussão que se segue, a equipe ajuda o líder a decidir. Assim, em última análise, o líder faz com que a tomada de decisão seja um processo colaborativo e a equipe se sinta valorizada e confiável (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Este estilo é muitas vezes usado quando a equipe tem conhecimento e experiência específicos que o líder necessita para tomar a decisão mais conveniente (Manktelow, 2014).
- f) Delegador (*manager defines limits: ask group to make decision*) - O líder descreve o problema, fornece parâmetros de decisão e permite que a equipe encontre as soluções e tome uma decisão final. O líder continua a ser responsável pelo resultado e controla riscos, definindo limites e critérios que atendam a decisão final (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Para delegar essa autoridade o líder precisa confiar na equipe e garantir que ele tenha o apoio e os recursos necessários para tomar uma decisão sólida (Manktelow, 2014).

- g) Abdicador (*manager permits subordinates to function withing limits defined by superior*) - O líder pede a equipe que defina o problema, vê as opções e toma uma decisão. A equipe está livre para fazer o que é necessário para resolver um problema enquanto ainda estiver trabalhando em limites razoáveis, dado as necessidades e objetivos da organização (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Embora o nível de liberdade é muito alto, o líder ainda é responsável pela decisão e, portanto, deve certificar-se que a equipe está pronta para este nível de responsabilidade e autocontrole (Manktelow, 2014).

Os sete estilos de liderança contínuos correspondem amplamente ao nível de uma equipe em desenvolvimento. Como a confiança e competência crescem dentro de uma equipe, o mesmo acontece com a quantidade de liberdade que os líderes fornecem aos membros da equipe para que se sintam confortáveis (Hesketh & Carneiro, 1980). Tannenbaum e Schmidt também sentiram que havia três elementos-chave que deveriam ser considerados ao decidir qual o modelo é o mais apropriado para uma situação particular. Neste sentido, os autores incluíram as seguintes perguntas no processo (Manktelow, 2014):

- a) Quanto aos membros da equipe - Quão independentes e experientes eles são? Será que eles têm o nível necessário de competência para o nível de liberdade que o líder está pensando? Eles entendem os objetivos da equipe e da organização suficientemente para tomar boas decisões?
- b) Quanto a situação – O líder tem tempo suficiente para permitir que a equipe a se envolva no processo de tomada de decisão? Será que a equipe funciona bem o suficiente para tomar uma decisão eficaz em uma quantidade razoável de tempo? A equipe tem o conhecimento e a experiência necessários para fazer uma boa decisão? As consequências da decisão errada são significativas? A cultura da equipe de apoio é de tomada de decisão para a organização?
- c) Quanto ao líder - Ele acredita na capacidade de sua equipe para delegar? Ele está disposto e é capaz de aceitar a responsabilidade da decisão da sua equipe? Ele é capaz de delegar tarefas e decisões de forma eficaz?

Em 1973, Tannenbaum e Schmidt publicaram uma atualização para sua teoria, a qual recomendava que os gestores considerem as inter-relações entre os três fatores acima juntamente com fatores externos à equipe e a organização, conforme a seguinte orientação:

“Se um gerente confia aos membros da equipe a tomada de decisões e considera os erros cometidos como "experiências de aprendizagem", então a capacidade dos membros da equipe para tomar boas decisões irá melhorar. Se uma organização tem uma forte cultura de respeito com seus colaboradores, em seguida, usa um estilo "impositivo" ou "vendedor", pode ser menos aceitável do que seria em outra organização, mesmo com uma equipe inexperiente. Os consumidores podem boicotar uma empresa onde os gestores são excessivamente autoritários com seus colaboradores (Tannenbaum & Schmidt, 1973).”

2.3.3 O Grid Gerencial de Blake-Mouton

O grid gerencial ou grade gerencial é apontado na literatura como uma ferramenta popular para refletir a situação “tarefa *versus* pessoa” de um líder orientador e foi desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton em 1964 (Melo, 2004). Com este método, pode-se traçar o grau central da tarefa *versus* pessoa e identificar cinco combinações com estilos de liderança diferentes. O grid é baseado em dois eixos (dimensões) comportamentais, sendo:

Eixo x – envolve preocupação com a produção - Este é o ponto em que um líder enfatiza objetivos organizacionais tais como eficiência e alta produtividade. Dá-se no momento em que a decisão é tomada sobre qual a melhor forma de realizar uma tarefa (Manktelow, 2014).

Eixo y - Preocupação com as pessoas: Este é o ponto em que um líder considera as necessidades dos membros da equipe, os seus interesses e áreas de desenvolvimento pessoal. Também se dá no momento em que a decisão é tomada sobre qual a melhor forma de realizar uma tarefa (Manktelow, 2014).

Traçando os eixos “preocupação com a produção” *versus* “preocupação com as pessoas” temos os cinco estilos de liderança, conforme a Figura 2, a seguir:

Figura 2– O Grid Gerencial de Blake-Mouton

Preocupação com as pessoas	Alta	1.9								9.9
	8									
	7									
	5									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
Baixa		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baixa Preocupação com a produção							Alta	

Fonte: Adaptado de Melo, 2004.

Descrevendo o Quadro, temos:

1.1 - Liderança empobrecida - Baixa produção / Baixa preocupação com as pessoas: Este líder é o menos eficaz. Ele não tem muita habilidade para a criação de sistemas de trabalho, nem para a criação de um ambiente de trabalho gratificante e motivador (Blake & Mouton, 2000). O resultado é a desorganização, a insatisfação e a desarmonia (Manktelow, 2014).

1.9 - Liderança de Clube de Campo – Alta preocupação com as pessoas / Baixa produção: Este estilo de líder está mais preocupado com as necessidades e sentimentos dos membros da sua equipe. Essas pessoas operam sob o pressuposto de que, enquanto os membros da equipe estão felizes e seguros eles vão trabalhar duro (Blake & Mouton, 2000). O que tende a resultar em um ambiente de trabalho que é descontraído e divertido, mas a produção sofre devido à falta de direção e controle (Manktelow, 2014).

9.1 - Liderança de Tarefa - Alta produção / Baixa preocupação com as pessoas: Também conhecida como líderes autoritários ou de conformidade, as pessoas nesta categoria acreditam que os funcionários são simplesmente um meio para chegar ao fim. Necessidades dos empregados são sempre secundárias às necessidades do trabalho (Blake & Mouton, 2000). Este tipo de líder é muito autocrático, tem regras rígidas de trabalho, políticas e procedimentos e vê a punição como a forma mais eficaz para motivar os funcionários (Manktelow, 2014).

5.5 - Liderança de Meio termo - Produção mediana / Média preocupação com as pessoas: Este estilo parece ser um equilíbrio entre os dois interesses conflitantes, e pode parecer à primeira vista ser o ideal. Porém, quando o líder se compromete, ele necessariamente se preocupa com um pouco de cada, de modo que nem tanto as necessidades de produção nem as pessoas são plenamente atendidas (Blake & Mouton, 2000). Líderes que usam este estilo se contentam com o desempenho médio e muitas vezes acreditam que este é o melhor que se espera deles (Manktelow, 2014).

9.9 - Liderança em Equipe - Alta produção / Alta preocupação com as pessoas: De acordo com o modelo de Blake-Mouton, este é o estilo gerencial mais adequado. Tais líderes enfatizam igualmente as necessidades de produção e as necessidades das pessoas. A premissa é que os subordinados compreendam o foco do trabalho e estão envolvidos e comprometidos com a produção. Quando eles estão empenhados e têm uma participação no sucesso da organização, suas necessidades e produção coincidem (Blake & Mouton, 2000). Isso cria um ambiente de equipe baseado em confiança e respeito, o que leva a alta satisfação e motivação e, como resultado, a elevada produção (Manktelow, 2014).

2.3.4 A Teoria Hersey-Blanchard - Liderança Situacional

A Teoria de Liderança Situacional de Hersey - Blanchard foi criada em 1974 e diz que em vez de usar apenas um estilo, os líderes bem-sucedidos devem mudar seus estilos de liderança com base na maturidade das pessoas que estão liderando e nos detalhes da tarefa a ser realizada (Manktelow, 2014). Usando esta teoria, os líderes devem ser capazes de colocar mais ou menos ênfase na tarefa, e mais ou menos ênfase nas relações com as pessoas que estão liderando, dependendo do que é necessário para a obtenção do sucesso no trabalho, ou seja, “o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende da maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar” (Hersey & Blanchard, 1986).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), existem quatro estilos principais de liderança (E):

E1 - Determinar: Os líderes dizem aos seus subordinados o que fazer e como fazê-lo.

E2 - Persuadir: Os líderes fornecem informações e direcionamento, ou seja, os líderes "vendem" a sua mensagem para que os subordinados os compreendam.

E3 - Compartilhar: Os líderes se concentram mais no relacionamento e menos na direção. O líder trabalha com a equipe e compartilha as responsabilidades decisivas.

E4 - Delegar: Os líderes passam a maior parte da responsabilidade para os subordinados. Os líderes ainda monitoram o progresso, mas eles são menos envolvidos nas decisões.

Os primeiros dois estilos estão focados na obtenção da tarefa realizada e os outros dois estão focados com desenvolvimento de habilidades dos membros da equipe para trabalhar de forma independente. Para saber quando usar cada estilo, a maturidade dos subordinados deve ser avaliada. Os autores dividem a maturidade (M) em quatro níveis diferentes (Hersey & Blanchard, 1986):

M1 – Os subordinados neste nível de maturidade pertencem ao nível mais baixo da escala. Eles não têm conhecimento, habilidades ou confiança para trabalhar por conta própria e precisam ser conduzidos pelo líder para a realização da tarefa.

M2 - Neste nível, os subordinados podem estar dispostos a trabalhar na tarefa, mas eles ainda não têm as habilidades necessárias para completa-la com êxito.

M3 – Neste nível, os subordinados estão prontos e dispostos a ajudar com a tarefa. Eles têm mais habilidades do que o grupo M2, mas eles ainda não estão plenamente confiantes das suas habilidades.

M4 - Estes subordinados são capazes de trabalhar por conta própria. Eles têm elevada confiança e habilidades e são comprometidos com a tarefa.

O modelo de Hersey-Blanchard mapeia cada estilo de liderança para cada nível de maturidade, como mostra o Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - O modelo de Hersey-Blanchard

Nível de maturidade	Estilo de liderança mais apropriado
M1: Baixo	E1: Determinar
M2: Médio nível de maturidade, competências limitadas.	E2: Persuadir
M3: Médio nível de maturidade, competências mais elevadas, mas falta confiança.	E3: Compartilhar
M4: Alto nível de maturidade	E4: Delegar

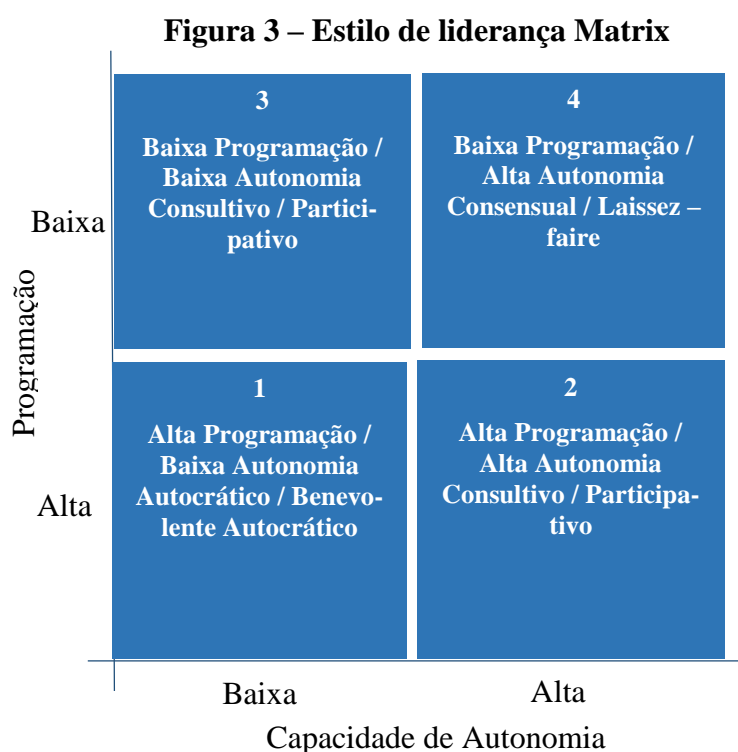
Fonte: Adaptado de Mind Tools, 2014.

Todas as equipes e todos os membros da equipe não são tratados igualmente. Hersey e Blanchard argumentam que os líderes são mais eficazes quando eles

usam um estilo de liderança com base nos indivíduos ou grupos que estão conduzindo (Manktelow, 2014).

2.3.5 *Estilo de Liderança Matrix*

Eric Flamholtz e Yvonne Randle desenvolveram o estilo de Liderança Matrix ou Matriz. A Figura 3, a seguir, mostra como o líder deve escolher o estilo de liderança mais adequado com base no tipo de tarefa que o grupo está envolvido e com o perfil dos subordinados:



Fonte: Adaptado de Mind Tools, 2014.

O estilo Matrix de liderança é dividido em quatro quadrantes. Cada quadrante apresenta dois estilos de liderança mais adequados para uma situação, por pessoa ou por grupo. O eixo Y define a "programação" da tarefa. Uma tarefa programável tem etapas ou instruções específicas para ser completa. A tarefa não programável é mais criativa, cabe ao indivíduo decidir a melhor forma de realizá-la. O eixo X descreve capacidade e preferência para a autonomia do indivíduo. Vários fatores podem influenciar estas definições, tais como educação, habilidade, motivação e desejo de feedback do líder, interação ou independência (Flamholtz & Randle, 2007). Por exemplo: uma pessoa com um alto nível de educação, habilidade, motivação e independência é provável que deseje

autonomia. Alguém com baixa motivação e habilidade necessita e deve requerer mais feedback e interação, para que possa completar a tarefa com êxito (Manktelow, 2014).

A seguir, são descritas as características de cada quadrante e o(s) estilo(s) que deverão ser utilizados (Flamholtz & Randle, 2007):

Quadrante 1: Alta programação / Baixa autonomia: Quando o líder é responsável por uma tarefa que deve ser feita de forma específica ou que necessita ser concluída por uma equipe que demanda uma grande dose de motivação, orientação, feedback ou interação. Nestes casos, uma liderança de abordagem diretiva é mais eficaz. Há dois estilos que poderão ser utilizados:

- a) Autocrático - O líder deverá emitir instruções sem explicação, e esperar que os membros da equipe o sigam sem questionar. Embora possa parecer repressivo, este estilo pode ser eficaz em algumas situações, especialmente quando a equipe depende de liderança e feedback, e quando o trabalho deve ser feito de uma maneira específica. Também é eficaz em situações de crise ou situação de emergência ou quando existem riscos muito significativos. É importante encontrar um equilíbrio saudável ao usar este estilo de liderança.
- b) Benevolente autocrático - O estilo benevolente autocrático é semelhante ao estilo autocrático, no entanto, esta abordagem é mais participativa. Por exemplo, em vez de apenas dar instruções, o líder também explica as razões por trás das instruções. Para usar este estilo com sucesso, deve-se comunicar as razões pelas quais a equipe deve seguir as instruções do líder. Por exemplo, explicar as regras, de modo que os membros da equipe entendam as razões que estão por trás delas. Quando eles entendem por que certas regras e procedimentos estão no lugar, eles estão mais propensos a segui-los.

Quadrante 2: Alta programação / Alta autonomia: Quando o líder delega uma tarefa que deve ser realizada de forma específica e que os subordinados querem ter autonomia em seu trabalho, o líder poderá usar o estilo consultivo ou participativo de liderança:

- a) Consultivo – O líder deverá usar o estilo de liderança consultivo quando solicita aos membros de sua equipe uma opinião, mas permanecendo consigo palavra final, pois deve escolher o melhor curso para a ação. Deve

haver plena confiança na equipe para usar este estilo de liderança com sucesso.

- b) Participativo - O estilo de liderança participativo é semelhante ao estilo consultivo, onde o líder ainda tem a palavra final em uma decisão. No entanto, o estilo participativo vai um passo além – o líder depende do grupo para desenvolver ideias, não apenas oferecer opiniões sobre uma ideia. O estilo participativo é mais utilizado em grupos análise e soluções de problemas e *brainstorming*. Para usar este estilo de liderança com sucesso, o líder deve garantir que a voz de cada pessoa é ouvida de forma igual.

Quadrante 3: Baixa programação / Baixa autonomia: Quando o líder está conduzindo um projeto altamente criativo e os subordinados não querem autonomia. Porém, eles precisam de direção, de entrada e interação. Os dois estilos de liderança que melhor se encaixam nessa situação são o Consultivo e o Participativo, os quais foram descritos no Quadrante anterior.

Quadrante 4: Baixa programação / Alta autonomia: O líder deve utilizar este quadrante quando está atribuindo um perfil criativo ou autônomo para os subordinados e estes querem liberdade e independência para trabalhar em um projeto. Isso significa que ele precisa tomar uma abordagem de liderança não-diretiva. Há dois estilos que podem ser usados aqui:

- a) Consensual – O líder vai dar ao membro da equipe uma grande autoridade no processo de tomada de decisão e participa como par no processo.
- b) *Laissez-faire* – é um estilo de liderança que o líder deve usar com cuidado, pois ele dá os membros da equipe a liberdade sobre como e quando eles deverão realizar o seu trabalho, mas deverá estar disponível se eles precisam de recursos ou ajuda. Este estilo de liderança pode ser muito eficaz quando se está trabalhando com subordinados altamente qualificados, motivados e inteligentes. Porém, o líder deve certificar-se de delegar as tarefas certas para as pessoas certas. A liderança *laissez-faire* só deve ser usada nas situações certas, pois uma incompatibilidade entre a tarefa e o indivíduo provavelmente significa que o membro da equipe precisará de ajuda adicional.

Como descrito anteriormente, o Quadro 3, a seguir traz a relação dos diferentes estudos sobre estilo gerencial ao longo do tempo de acordo com os fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial de Melo (2004):

Quadro 3 -Os fatores de Melo e os diferentes estilos de liderança

Fatores da EAEG (Melo, 2004)	Estilos de Liderança de Lewin (Lewin, 1930)	Liderança Contínua (Tannenbaum, Schmidt, 1958)	Grid Gerencial (Blake, Mouton, 1964)	Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 1974)	Matrix Randle (Flamholtz, 2007)
Tarefa					Q.1: Alta Programação / Baixa Autonomia Q.2: Alta Programação / Alta Autonomia Q.3: Baixa Programação / Alta Autonomia Q.4: Baixa Programação / Alta Autonomia
Relacionamento			Liderança de Clube de Campo Liderança de Tarefa Liderança de Meio termo Liderança em Equipe		
Situação	Autocrático Democrático Laissez-faire	Impositivo Vendedor Sugestivo Consultivo Agregador Delegador Abdicador		Determinar Persuadir Compartilhar Delegar	

Fonte: Adaptado de Mind Tools, 2014.

Os estudos empíricos e teorias sobre o estilo gerencial apontam uma evolução desde as primeiras pesquisas até os modelos atuais de comportamento manifestado pelos indivíduos na atuação organizacional. Apesar de surgirem modelos mais adaptativos às diversas situações encontradas na atualidade, acepções mais antigas ainda são aplicadas em determinadas relações entre líderes e subordinados.

Independente do estilo, o próximo tema constitui num conceito em evidência complexo e multifacetado, que possui variadas conotações e pode ser interpretado a partir de diferentes correntes teóricas (Brandão, 2007). Entretanto, o referencial teórico deste trabalho abordou as variantes de competências sob a ótica da Administração e da Psicologia, excluindo-se as definições de outras áreas como Direito e Educação. A seguir, serão apresentados os principais conceitos de competências aplicados ao contexto organizacional, principalmente em empresas públicas, o qual é o *locus* do presente trabalho.

2.4 Competências

A abordagem de alguns autores sobre o conceito de competências é complexa, mas é possível verificar que eles se relacionam entre si, no entanto alguns dos verbetes são distintos. Para este trabalho, foram pesquisadas diversas teorias sobre o conceito de competências, com o objetivo de definir as bases teóricas de competências para o trabalho, em artigos e obras de livre acesso, oriundas da administração e da psicologia.

Segundo Sandberg (2000) a compreensão do significado do trabalho é a primeira fase para a definição de competências. Para o autor, o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho (Bitencourt, 2004). As competências para o trabalho incluem habilidades, tais como os componentes cognitivos e motivacionais, competências profissionais específicas, não-específicas e as competências específicas da organização (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

Algumas competências são essenciais para o trabalho e são independentes, aplicáveis e eficazes em diferentes configurações organizacionais, bem como para certas ocupações ou tarefas. Elas geralmente incluem competências básicas, tais como alfabetização, conhecimento de matemática, educação em geral e competências metodológicas, tais como resolução de problemas, habilidades de TI, habilidades de comunicação, incluindo a escrita e habilidades de apresentação e competências de julgamento, como por exemplo, o pensamento crítico (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

Zarifian (2001) afirma que a expressão da competência envolve mobilização de saberes adquiridos ao longo do tempo em linhas semelhantes, voltadas para a expressão comportamental. A competência pode ser definida como “o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Tradicionalmente, competência tem sido descrita como um comportamento esperado de um indivíduo frente a uma situação de trabalho, uma interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes que se dá de forma sinérgica ou, ainda, que torna a pessoa capaz de executar certa função, tal qual um conceito de desempenho (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013) Segundo esta linha, competência é, essencialmente, um comportamento expressado por uma pessoa frente a uma situação de trabalho (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014)

Nesse sentido, Winterton, Le Deist, e Stringfellow (2006) relatam que competência tem menos a ver com os pré-requisitos psicológicos para a ação do indivíduo, tem mais a ver com as condições específicas do papel que ele exerce no coletivo e são subjacentes ao bom desempenho em organizações e grupos sociais. Esta perspectiva demonstra que o importante não é uma rede social de competências, mas sim o foco no desenvolvimento de competências específicas que vai permitir a melhor utilização dos recursos humanos para a consecução dos objetivos da organização. Segundo Zarifian

(1999), competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

De acordo com estes autores, é possível observar a competência de um indivíduo, suas forças e fraquezas intelectuais, ao verificar como ele aplica suas habilidades e conhecimentos em diferentes situações de trabalho e ao identificar as competências que lhe faltam. Estas faltas incluem habilidades de planejamento, iniciativa, monitoramento e avaliação dos próprios processos cognitivos, falta de experiência e conhecimento sobre as diferentes dificuldades da tarefa, ausência de conhecimento sobre aprendizagem e resolução de problemas, bem como ausência de habilidades no uso de substitutos cognitivos e ferramentas (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

De forma complementar, a construção da noção de competência para Bitencourt (2004), vale-se de três eixos principais, que consideram a formação pessoal (biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional com aspectos referentes à responsabilidade e legitimidade. Especificamente, segundo Ruas (2000 como citado em Bitencourt, 2004), a responsabilidade implica o domínio do *métier* e o engajamento responsável na atividade, enquanto a legitimidade se associa ao reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação à capacidade de agir e de responder às situações.

Determinados autores também incluem os aspectos voltados à interação entre as pessoas ao significado de competências. Outros incluem a ênfase na articulação, na legitimação e na formação. Estas abordagens se complementam da seguinte forma:

“ i) A interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; ii) A identificação do significado da competência permite a sua legitimação; e iii) A experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional. Portanto, a competência pode ser explicada com base em sua concepção, suas redes de trabalho e seus recursos. ” (Bitencourt, 2004).

O mapeamento das competências é compreendido como o procedimento metodológico para identificar e inventariar as competências individuais existentes na organização (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014). O mapeamento é a base do modelo de gestão por competências da força de trabalho, onde são definindo perfis técnico-profissionais que servirão de parâmetro das contribuições específicas dos funcionários para a estratégia organizacional (Brandão & Bahry, 2014). Contudo, a implantação da gestão por competências, depende não só de fatores organizacionais, mas de um ambiente institucional favorável para se efetivar (Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013).

Apesar disso, é possível identificar que os autores sugerem que existem competências específicas para cada situação ou foco específico observado na organização. As subseções seguintes abordam estas especificidades dentro do tema competências.

2.4.1 Competências organizacionais

Na literatura de Administração de Empresas, competência pode ser compreendida como a capacidade de um indivíduo, de uma coletividade de trabalho ou de uma empresa se mobilizar e de combinar recursos (conhecimentos, saber-fazer e comportamentos) visando a realização de uma atividade ou um determinado processo de ação (Loufrani-Fedida, 2011). Os autores Fleury e Fleury (2001), afirmam que as *core competences* da empresa deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado (Fleury & Fleury, 2001).

De acordo com Fleury e Fleury, (2001), uma organização situada em ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente, este processo é um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. As organizações públicas utilizam a gestão por competências como uma forma de obter um diferencial de performance, como componente da estratégia da organização, objetivando sucesso no longo prazo (Santos, 2012). Então, o conceito de competências organizacionais seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços dentro de um processo de aprendizagem (Fleury & Fleury, 2001). Nele, estão inseridos os processos de desenvolvimento de pessoal, considerando aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho do indivíduo, numa reação às pressões sociais e a complexidade das relações de trabalho, o que complementa a definição sobre gestão por competências nas organizações. O objetivo é mensurar o talento, a motivação, a personalidade e outros atributos que permitam diferenciar os níveis de desempenho individuais (Brandão & Guimarães, 2001).

Partindo do pressuposto que o trabalho será desenvolvido dentro da Administração Pública Federal, é importante verificar o conceito apontado pelo Decreto-lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, onde competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao

alcance dos objetivos da instituição” (Decreto n. 5.707, 2006). O documento traz o modelo de gestão por competências como instrumento de desenvolvimento dos servidores públicos. O modelo é parte da Gestão Estratégica de Pessoas cuja característica principal é o alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização. O alinhamento vertical é subsídio para a definição de competências organizacionais, as quais são desdobradas em competências individuais (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) para o desempenho do trabalho na organização (Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013). Brandão e Borges-Andrade (2007) relatam que estes elementos determinantes da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuem caráter complementar e interdependente, de forma que existe uma influência mútua entre eles. Estes elementos ou dimensões são definidos pelos mesmos autores da seguinte forma: A habilidade refere-se ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*). A associação destes dois elementos é denominada capacidade. Segundo o autor Durand (2000 *como citado em* Brandão & Borges-Andrade, 2007), a atitude, como terceiro elemento, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

O ambiente da administração pública brasileira se caracteriza por ser normatizado, onde a mudança organizacional se opera dentro de aspectos legais restritivos e do contexto sócio-político no qual se inserem os agentes públicos (Fonseca, Souza, & Meneses, 2014). Nesse contexto, de acordo com a OCDE (2010), existe certa dificuldade na implantação do modelo de gestão por competências no setor público brasileiro, tendo em vista que a estrutura é legalista e a cultura é burocrática.

Como observado, o alinhamento vertical é a forma de levar a estratégia das organizações ao nível individual e, no caso em tela, é por meio do desdobramento das competências ao nível dos funcionários.

As próximas duas sessões apresentam os conceitos de competência observados pela ótica individual, ou seja, pertinente aos comportamentos observados nos empregados das organizações. (Le Boterf, 2003)

2.4.2 Competências objetivas, subjetivas, individuais, técnicas e transversais

Segundo Winterton, Le Deist, e Stringfellow (2006), pode ser feita uma distinção entre a competência objetiva como sendo o desempenho e o potencial de desempenho medido com testes padrão e a competência subjetiva como sendo a avaliação

de habilidades e competências necessárias para dominar tarefas e solucionar problemas relevantes para o desempenho. A competência subjetiva é dividida em três componentes: a competência heurística que é a expectativa generalizada sobre a eficácia das suas habilidades em diferentes situações; a competência epistemológica que são as crenças e confiança de que se possui habilidades, domínio específicos e conhecimentos para dominar as tarefas e problemas dentro de um conteúdo de domínio específico; e a competência atualizada que é uma autoconfiança subjetiva e momentânea que se possui das habilidades e dos conhecimentos necessários para o sucesso. Todas podem formar um aprendizado concreto ou uma situação de desempenho (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

A definição de competências individuais é complexa e multifacetada. A competência individual ou humana como a que se situa numa encruzilhada com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional (Brandão, Puente-Palacios, & Borges-Andrade, 2008). Segundo Zarifian (1999), elas são apontadas como “assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. Os autores Fleury e Fleury (2001), destacam competência como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. De forma geral, é possível verificar que os conceitos estão relacionados ao desempenho do indivíduo no trabalho assim como no contexto que ele se opera (Santos, 2012). Nesse contexto, algumas vertentes são mais específicas ainda, como os conceitos de competências técnicas.

Competências técnicas são aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências proximais ao cargo, por se relacionarem com mais proximidade a características técnicas das funções do empregado (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014). Hondeghem, Horton, e Scheepers (2006) as definem como aquelas que aliam o conhecimento e a gestão de tarefas, a direção, as relações interpessoais e a dimensão pessoal. Um determinado experimento indicou que conhecimentos adquiridos pelos sujeitos antes de uma atividade afetaram de forma preditiva a sua auto-eficácia e o seu interesse pelo trabalho. Para Pozo (2002 como citado em Brandão & Borges-Andrade, 2007), o interesse da pessoa pelo

trabalho influencia a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades, e uma habilidade pressupõe o conhecimento de técnicas ou princípios (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Zarifian (1999) define as competências técnicas como conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. São conhecimentos teóricos ou técnicos, de acordo com Le Boterf (2003). As competências técnicas, contudo, não são suficientes para um bom desempenho profissional. A sua efetiva implementação se apoia na maioria das vezes em outras competências, mais genéricas, relacionadas ao mundo do trabalho (Moreno, 2005). Estas outras competências são usualmente denominadas de competências transversais de trabalho. Nesse contexto, a avaliação das competências técnicas dá-se por verificar a aquisição e a expressão de competências para o trabalho e de competências genéricas ou transversais. Outros autores, tais como Silva e Teixeira (2012) também classificam as competências técnicas como inseridas nas competências transversais ou competências-chave, genéricas, essenciais ou transferíveis. As competências transversais de trabalho podem ser entendidas como atitudes, capacidades e habilidades do indivíduo que contribuem para uma atuação eficaz em diferentes situações de trabalho, sendo transferíveis de um contexto para outro ao longo da vida (Moreno, 2006). Alguns exemplos são a capacidade de trabalho em equipe, a responsabilidade e a comunicação. Entretanto, de acordo com Silva e Teixeira (2012), competências transversais se distinguem das competências técnicas quando dizem respeito ao desempenho em tarefas específicas de cada profissão. As competências transversais são elementos que favorecem o bom desempenho no mundo do trabalho, uma vez que ajudam os sujeitos a lidarem melhor com diferentes tipos de situações laborais e facilitam a aplicação das suas competências técnicas (Moreno, 2005).

2.4.3 Competências comportamentais e gerenciais

Competências comportamentais são aquelas baseadas em habilidades mais transversais e atitudes, são consideradas proximais à pessoa (ou distais ao cargo), por expressarem características mais intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014).

Brandão e Borges-Andrade (2007) afirmam que as competências comportamentais estão diretamente relacionadas ao elemento atitude que, para o elemento é tido como uma propriedade que influencia, em certa medida, o comportamento da pessoa. Os

mesmos autores conceituam atitude como: “Estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal”. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros”. A atitude destas pessoas amplia a reação preditiva ou negativa do indivíduo e a sua predisposição ou intenção ao adotar uma ação específica. Estes elementos estão relacionados a um sentimento ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. A atitude é determinada por diversos autores da seguinte forma: é “desejar”, é “querer fazer” e ela está relacionada ao “desejo, a disposição ou a satisfação pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza” (Brandão & Borges-Andrade, 2007)

Outro componente das competências comportamentais é a motivação. Uma pessoa age sob a determinação de dois elementos: um fator de poder (capacidade) e um fator motivacional. Este fator constitui aquilo que influencia a tendência de uma pessoa adotar certo comportamento, em resumo, a motivação é a determinação do indivíduo na busca por um objetivo. Neste sentido, a motivação é um importante preditor do comportamento no trabalho (Brandão & Borges-Andrade, 2007). As dimensões capacidade, conhecimento, compreensão, habilidade, ação, experiência e motivação, precisam ser realizadas para influenciar o grau de competência um indivíduo no trabalho. Todas essas questões afetam o desenvolvimento de competências e não as dimensões da competência. No entanto, a motivação foi incluída como um elemento da competência em alguns trabalhos (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), para compreender as competências comportamentais, é importante compreender o modelo de aprendizagem behaviorista o qual aponta como seu foco principal o comportamento, pois este é observável e mensurável, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas.

Muito semelhantes às competências comportamentais, as competências sociais ou as competências gerenciais são descritas como aquela que envolve o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. São identificados três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação, de acordo com Le Boterf (2003).

Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências (Wood & Payne, 1988). O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação

de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor, conforme o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4– O modelo de Boyatzis

Atributos	Categorias do Atributo
1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceptualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne, 1988.

Boyatzis centralizava o seu trabalho em “Comportamentos Observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação, auto-imagem e papel social e habilidades.

Segundo Bitencourt (2004),

“entende-se competência no plano gerencial, tomando-se por base a necessidade de resultados mais condizentes com a realidade da organização e não simplesmente a formação gerencial. Portanto, as competências gerenciais abrangem questões ligadas ao desenvolvimento (formação) e ações gerenciais (práticas) no ambiente de trabalho”.

O termo competência de ação (*action competence*) também foi usada por Boyatzis em 1982 para definir as competências gerenciais. Ela inclui habilidades intelectuais, conhecimento de conteúdo específico, habilidades cognitivas, estratégias específicas de domínio, rotinas e sub-rotinas, tendências motivacionais, sistemas de controle da própria vontade do indivíduo, orientações de valores pessoais e comportamentos sociais em um sistema complexo que especifica o que é necessário para atender às demandas de uma determinada função na organização (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

Em síntese, as competências foco deste trabalho, técnicas e comportamentais, foram conceituadas neste referencial teórico sob diferentes visões. Contudo, o estudo estabeleceu os seguintes conceitos, aplicados em todas as etapas da pesquisa:

Competências Técnicas são aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências proximais ao cargo, por se relacionarem com mais proximidade a características técnicas das funções do empregado (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014).

Competências Comportamentais são aquelas baseadas em habilidades mais transversais e atitudes, são consideradas proximais à pessoa (ou distais ao cargo), por expressarem características mais intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014).

O objetivo deste trabalho foi identificar as relações entre as variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais. Nesse contexto, foi importante examinar as publicações empíricas as quais relatam a existência de tais relações ou manifestam indícios de que elas são possíveis. A próxima sessão aborda estas descobertas e os estudos semelhantes baseados na experiência científica.

2.5 Relações entre os estilos gerenciais e competências

A literatura científica sobre comportamento organizacional apresenta certa lacuna no estudo empírico das relações entre estilos gerenciais e seus efeitos sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no contexto das organizações. Esta lacuna sugere que há um importante campo a ser aprofundado, que se refere à compreensão do efeito de variáveis individuais ou humanas sobre aquilo que o indivíduo manifesta no exercício de suas atribuições, tal qual a influência exercida pelos líderes nos seus subordinados. Poucas obras apresentam estas pesquisas empíricas de forma clara, contudo, algumas apontam tal influência nas entrelinhas, como por exemplo, Brandão (2009) descreve que existem evidências empíricas de que aspectos relacionados ao suporte organizacional disponível ao indivíduo, como o apoio oferecido pelo gestor, são condicionantes do desenvolvimento e da expressão de competências profissionais (Brandão, 2009).

A literatura na área pública sobre os construtos é ainda mais escassa, no entanto é possível encontrar o relacionamento entre liderança e competência no Catálogo

de Competências Individuais Estratégicas, desenvolvido no âmbito do Programa Leonardo da Vinci de Educação e Cultura da União Europeia. Ele foi criado em para apoiar atividades dos membros da UE para a melhoria da qualidade das práticas e políticas de formação profissional. São apresentadas 15 competências individuais estratégicas que descrevem aptidões individuais reunidas em quatro grupos, sendo um deles denominado “liderança”. As competências que fazem parte deste grupo são: Motivação, empatia, iniciativa e autoimagem. Dentro do presente estudo, a competência motivação é a que se apresenta mais relacionada à linha de pesquisa pretendida, e está assim descrita:

“É a capacidade do gestor para exigir o resultado pretendido, persuadir outros do sucesso, inspirar e encorajar os outros e apresentar os objetivos de forma atrativa. Ele também é capaz de obter a aprovação dos outros, aumentar o nível de interesse e encorajar” (Carvalho, et al., 2009).

Contudo, tais definições não atendem ao formato relacional almejado no objetivo do presente trabalho.

Outro estudo de Madlock (2008) examinou a influência dos estilos gerenciais voltados à tarefa e ao relacionamento, exercidos por supervisores de empresas privadas, na competência de comunicação aplicada aos seus subordinados. Ao final, o estudo confirmou que a satisfação dos funcionários foi maior quando os eles perceberam que seus supervisores estavam apresentando os comportamentos orientados tanto para o relacionamento, quanto para tarefa. No estudo, o estilo gerencial tarefa e o relacional se conectam entre si de forma preditiva e tiveram fortes relações com o trabalho dos subordinados e com as competências relacionadas à comunicação. Embora o estilo de liderança relacional dos supervisores foi encontrado como um preditor de satisfação na comunicação dos subordinados, o estilo de liderança tarefa não apresentou predição tanto para o trabalho quanto para a satisfação de comunicação. Outro dado obtido pelo estudo é a forte ligação entre estilos de liderança e a competência de comunicação. Além disso, os resultados sustentam a noção de que a liderança pode ser considerada uma forma de comunicação competente composta por mensagens contendo estratégias tanto afetivas como cognitivas (Madlock, 2008). O questionário aplicado para a avaliar os estilos de liderança foi o *Leadership Style Questionnaire*, de Northouse (2001). Os resultados do estudo sugerem que os supervisores comunicativamente competentes tendem a ser percebidos como líderes por seus subordinados, que por sua vez podem influenciar de forma preditiva os empregados e os resultados organizacionais (Madlock, 2008). Entretanto, este estudo difere do presente por restringir o estilo gerencial apenas a habilidade comunicativa do líder, enquanto a proposta aqui apresentada abordou outros aspectos tais como a busca pela

realização de metas, a valorização da individualidade dos subordinados e a identificação e adaptação à realidade do ambiente de trabalho.

Com relação aos aspectos do ambiente de trabalho que afetam a expressão de competências, Sonnentag, Niessen e Ohly (2004) também sugerem que tais relações são encontradas no apoio gerencial, no apoio de colegas e no clima organizacional, ou seja, está presente em fatores sociais, bem como no arranjo organizacional – oportunidades, reconhecimento, incentivos e recompensas e na tecnologia – processos e instrumentos de trabalho.

O trabalho publicado por Bitencourt (2004) mostra que a definição da visão de competência parte da compreensão ou da forma com que os gestores enxergam as competências e a importância em tratar a questão como “uma visão compartilhada de competências”. A autora atribui o desenvolvimento das competências por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, não limitado ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor nem a listas infindáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas. Tais conceitos são oriundos de estudo sobre a investigação de três empresas, que apontou o papel do diretor executivo como fundamental para o direcionamento dos processos e práticas voltados ao desenvolvimento de competências. Com base neste estudo empírico, a autora afirma que o perfil do gestor e suas crenças influenciam diretamente no desenvolvimento ou não dos programas de competências nas empresas.

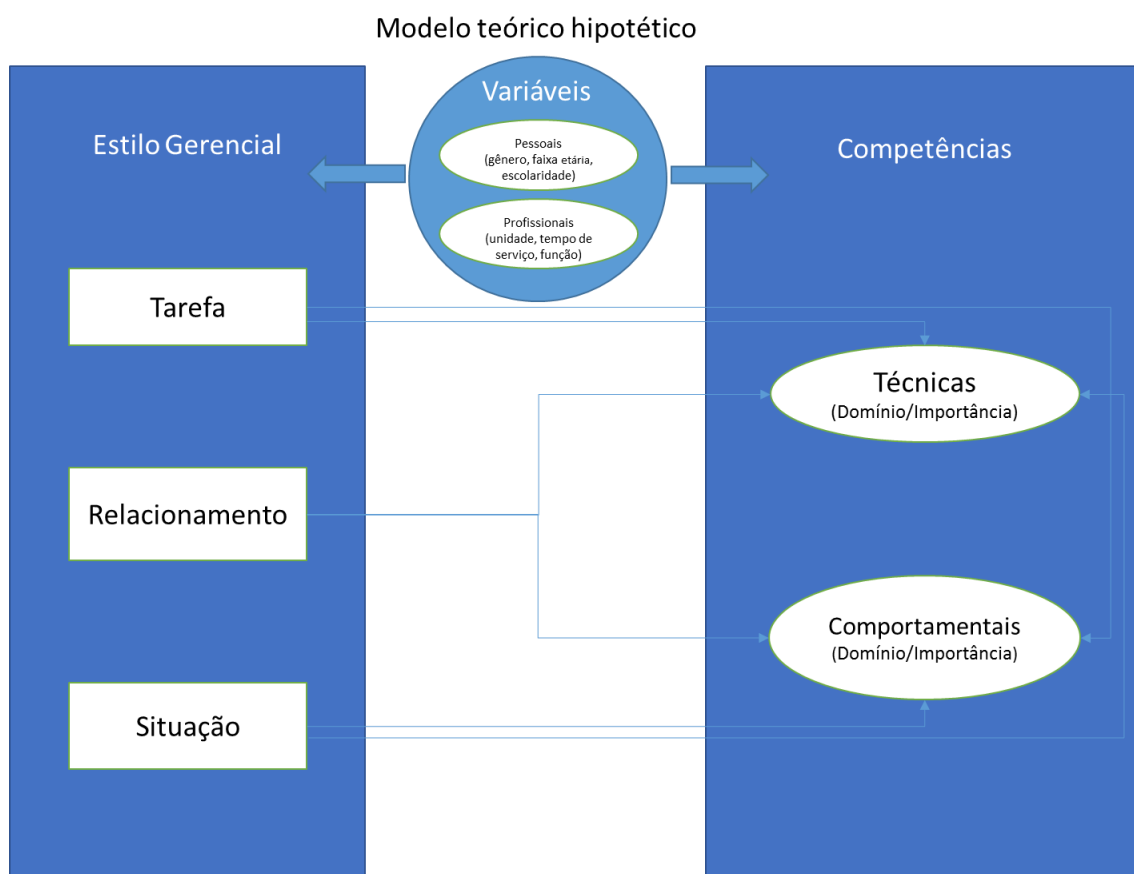
Como comentado no início desta subseção, a literatura científica, tanto nacional quanto internacional, que aborda a relação entre os estilos gerenciais e determinadas competências proposta neste trabalho é escassa. Entretanto, ao pesquisar individualmente os construtos, percebe-se que há indícios de relacionamento entre eles.

O referencial teórico adquirido, forneceu tanto subsídios para a definição da metodologia que foi aplicada na pesquisa, quanto apoio teórico na análise dos resultados. O próximo capítulo aborda as hipóteses que foram testadas na pesquisa e, posteriormente, serão apresentados o método utilizado e os procedimentos empíricos que possibilitaram obter a relação preditiva entre as variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição de competências técnicas e comportamentais.

3 HIPÓTESES DA PESQUISA

Antes de adentrar na metodologia, é importante apresentar as hipóteses que foram testadas, primeiramente por meio da Figura 4, a qual mostra o modelo teórico hipotético da pesquisa e as relações que foram verificadas entre as variáveis pessoais e profissionais, estilos gerenciais e competências. Posteriormente, as hipóteses serão descritas de forma individual.

Figura 4 - Representação teórica hipotética da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O modelo apresenta as relações de predição entre as variáveis dos construtos estilo gerencial e competências, bem como entre eles e as variáveis pessoais e profissionais dos entrevistados. A seguir, são apresentadas as definições operacionais utilizadas neste trabalho, concernentes a cada uma das variáveis:

- a) Estilo gerencial tarefa: refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas (Melo, 2004);

- b) Estilo gerencial relacionamento: refere-se à valorização da individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (Melo, 2004);
- c) Estilo gerencial situação: Situação refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente (Melo, 2004);
- d) Competências Técnicas: são aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências proximais ao cargo, por se relacionarem com mais proximidade a características técnicas das funções do empregado (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013).
- e) Competências Comportamentais: são aquelas baseadas em habilidades mais transversais e atitudes, são consideradas proximais à pessoa (ou distais ao cargo), por expressarem características mais intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013).
- f) Atributo da competência importância: o atributo é uma propriedade que define um sistema ou o foco imediato da observação (Pasquali, 2010). Neste caso, o atributo importância é a medida do quanto a competência é importante para a realização do trabalho do respondente;
- g) Atributo da competência domínio: é a forma que o respondente expressa uma competência previamente adquirida, ou seja, é o grau com que o respondente se encaixa em determinada competência, no momento atual;
- h) Variável pessoal gênero: equivale ao sexo dos respondentes e da sua chefia imediata (M/F);
- i) Variável pessoal escolaridade: Refere-se ao grau de instrução dos respondentes;
- j) Variável pessoal faixa etária: Refere-se a faixa de idade a qual o respondente e a sua chefia imediata estão inseridas atualmente;
- k) Variável profissional tempo de serviço: Refere-se ao tempo de serviço dos respondentes na unidade atual de trabalho;
- l) Variável profissional função: Refere-se à função desempenhada pela chefia imediata dos respondentes.

3.1 Hipóteses testadas na pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa – Quais os efeitos preditivos das variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a funcionários da Universidade de Brasília? – foram testadas as seguintes hipóteses:

H1 – As variáveis demográficas pessoais e profissionais exercerão influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas;

H2 – As variáveis demográficas pessoais e profissionais exercerão influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais;

H3 – O estilo gerencial orientado pela tarefa exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas;

H4 – O estilo gerencial orientado pela tarefa exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais;

H5 – O estilo gerencial orientado pelo relacionamento exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas;

H6 – O estilo gerencial orientado pelo relacionamento exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais;

H7 – O estilo gerencial orientado pela situação exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas;

H8 – O estilo gerencial orientado pela situação exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais;

As hipóteses foram estabelecidas com base nas teorias científicas, apresentadas no capítulo 2. A investigação de cada uma foi realizada por instrumentos de pesquisa e analisadas por métodos estatísticos descritivos, análise fatorial e regressão.

O próximo capítulo descreve a metodologia e as técnicas utilizada para a realização da pesquisa, as características da organização em estudo, os instrumentos utilizados, a população, amostra e o tratamento dos dados.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritas de forma detalhada as características da pesquisa realizada, suas etapas, os métodos, as técnicas; as características da organização estudada; o procedimento de coleta de dados e a caracterização do instrumento adotado contendo a construção e validação teórica das escalas adotadas e, por último, os dados relativos a população, amostra, bem como o tratamento aplicado a eles.

4.1 Caracterização da pesquisa

A proposta de estudo, segundo as classificações de Sampieri, Collado, e Lucio, (2006) foi exploratória, pois abordou os temas estilos gerenciais e competências sob novas perspectivas e ampliou os estudos já existentes. A abrangência foi transversal, pois os dados foram colhidos em um tempo único. Os objetivos foram correlacional e quantitativa, pois se verificou previamente a relação entre as variáveis (pessoais, profissionais, estilos gerenciais e competência) de forma quantificada. Também foi explicativa, pois se buscou responder por que as variáveis estão relacionadas.

A pesquisa foi aplicada e de campo (Gil, 2009). O *locus* foi a Universidade de Brasília, em 50 unidades acadêmicas da instituição, no intuito de buscar a relação dos estilos gerenciais com a aquisição e a expressão de competência técnicas e comportamentais presentes junto aos servidores e colaboradores destas unidades. Primeiramente, foi realizado um teste experimental com os colaboradores de uma determinada unidade, selecionada por existir afinidade do líder do setor com o objetivo da pesquisa. Posteriormente, foi realizada uma abordagem junto aos colaboradores de todas as unidades, com a adoção de um questionário composto por questões referentes ao constructo Competência, voltadas a identificação das competências técnicas e comportamentais, nos atributos importância e domínio e, no mesmo instrumento foram incluídas as questões da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG (Melo, 2004) para o constructo Estilos Gerenciais. A seguir, serão descritas as características do *locus* de aplicação da referida pesquisa.

4.2 Caracterização da organização em estudo

O local de aplicação foi a Universidade de Brasília – UNB. Inicialmente, a escolha da UNB deu-se por ser uma instituição em que, no seu quadro de funcionários,

existem diversas formas de contratação (servidores do quadro, colaboradores terceirizados contínuos e temporários e estagiários), bem como existem diferentes vínculos empregatícios. Há também diferentes graus de escolaridades entre os subordinados, bem como também pôde ser observado que existem variados tempos de serviço nas unidades, o que poderia refletir na relação entre líderes e subordinados. Entendeu-se que esta heterogeneidade poderia tornar a pesquisa mais completa e poderia apresentar dados mais confiáveis para aplicações futuras em outras organizações, uma vez que, ao contrário, poderia haver determinados vieses oriundos de fatores tais como um número muito grande de subordinados com pouco tempo de relação com o líder ou determinada relação só tende a ocorrer com subordinados de certo nível de escolaridade, casos que não estão contemplados no objeto do presente estudo.

Outro ponto que deve ser relatado é a escolha das unidades pesquisadas. Dentre o universo de 149 unidades administrativas, acadêmicas, secretarias e unidades descentralizadas da UNB, foram selecionadas as que apresentaram maior conveniência ou por acessibilidade, em virtude, inclusive, da greve que a instituição estava passando no momento da pesquisa. As unidades escolhidas estão no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Unidades pesquisadas

1 Arquivo Central (ACE)
2 Assessoria de Assuntos Internacionais (INT)
3 Auditoria (AUD)
4 Biblioteca Central (BCE)
5 Centro de Informática (CPD)
6 Decanato de Administração (DAF)
7 Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO)
8 Diretoria de Administração (DIRAD/PRC)
9 Diretoria de Administração de Pessoas (DAP/DGP)
10 Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA/DAF)
11 Diretoria de Avaliação e Informações Gerenciais (DAI/DPO)
12 Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE/DGP)
13 Diretoria de Compras (DCO / DAF)
14 Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF/ DAF)
15 Diretoria de Gestão de Materiais (DGM / DAF)
16 Diretoria de Manutenção de Equipamentos (DIMEQ/PRC)
17 Diretoria de Orçamento (DOR / DPO)
18 Diretoria de Planejamento (DPL/DPO)
19 Diretoria de Processos Organizacionais (DPR/DPO)
20 Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM/DGP)
21 Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DAS / DGP)
22 Diretoria de Tecnologia (DITEC/PRC)
23 Faculdade de Agronomia E Medicina Veterinária (FAV)
24 Faculdade de Arquitetura E Urbanismo (FAU)

Continua

Conclusão

25 Faculdade de Ciência Da Informação (FCI)
26 Faculdade de Ciências Da Saúde (FS)
27 Faculdade de Comunicação (FAC)
28 Faculdade de Direito (FD)
29 Faculdade de Economia, Administração E Contabilidade (FACE)
30 Faculdade de Educação (FE)
31 Faculdade de Educação Física (FEF)
32 Faculdade de Medicina (FM)
33 Faculdade de Tecnologia (FT)
34 Instituto de Artes (IDA)
35 Instituto de Ciência Política (IPOL)
36 Instituto de Ciências Biológicas (IB)
37 Instituto de Ciências Exatas (IE)
38 Instituto de Ciências Humanas (IH)
39 Instituto de Ciências Sociais (ICS)
40 Instituto de Física (IF)
41 Instituto de Geociências (IG)
42 Instituto de Letras (IL)
43 Instituto de Psicologia (IP)
44 Instituto de Química (IQ)
45 Instituto de Relações Internacionais (IREL)
46 Núcleo de Medicina Tropical (NMT)
47 Secretaria de Administração Acadêmica (SAA)
48 Secretaria de Comunicação Social (SECOM)
49 Secretaria de Gestão Patrimonial (SGP)
50 Decanato de Ensino e Graduação (DEG)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visando atender a evolução proposta pelo estudo, foi necessário que os instrumentos de pesquisa fossem adequados à realidade da organização e das unidades aos objetivos propostos no trabalho. Neste sentido, passamos a análise do referido instrumento, de forma detalhada.

4.3 Caracterização do instrumento de coleta de dados

Foram aplicadas duas avaliações no mesmo instrumentos, sendo uma auto avaliação e uma heteroavaliação, ambas seguiram o modelo apresentado por Sampieri, Collado, e Lucio (2006) e Pasquali (2010), utilizando uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos cada, tanto para a avaliação das três variáveis de estilo gerencial (tarefa, relacionamento e situação), quanto para as competências nos atributos domínio e importância. De acordo com Günther (2004), a aplicação desta escala intervalar tem características que podem ser ordenadas e os intervalos tendem a ter tamanhos conhecidos

e podem ser ordenados. Segundo o autor, trabalhar com o mesmo número de itens na escala é a forma mais conveniente para as análises estatísticas.

O instrumento composto por 60 itens, dividido em 6 partes, sendo a primeira contemplando as informações gerais sobre a pesquisa, informações de contato do pesquisador e o termo de consentimento, onde o respondente declarava estar ciente das informações da pesquisa e concordava em participar voluntariamente. Em virtude da greve instaurada na instituição desde o mês de maio, a qual atingia o público-alvo da pesquisa, estrategicamente foi oferecido um incentivo financeiro ao respondente, na forma de sorteio de dois prêmios de R\$ 500,00 em dinheiro, cujas informações constavam nesta parte do questionário. A segunda parte, com 6 questões contemplando os dados pessoais e profissionais do respondente; a terceira, com 29 questões da auto avaliação (competências); a quarta com 3 questões sobre os dados pessoais e profissionais da chefia imediata; a quinta composta por 19 questões da heteroavaliação (Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG); e a sexta e última abriu-se um espaço para indicação de outros colegas para responder o questionário, bem como outro espaço para envio de mensagem ao pesquisador. O instrumento na forma original está no Apêndice A, apresentado ao final deste trabalho.

A ferramenta foi aplicada com a utilização do aplicativo web Survey Monkey, na versão Gold. A análise inicial da aplicação do instrumento com o uso do software foi realizada junto aos componentes do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional da UNB - GEPACO, os quais relataram algumas falhas relativas a tamanho dos campos para resposta ou formato inválido. Todas foram corrigidas em momento anterior à aplicação em campo.

O instrumento, o software e a forma de aplicação mostraram-se satisfatórios e atenderam aos desígnios pelos quais eles foram constituídos.

A seguir, são apresentadas as metodologias utilizadas para a elaboração do instrumento descrito nesta sessão, a iniciar pela auto avaliação (competências).

4.3.1 Auto avaliação (competências)

Primeiramente, com base nos estudos de Pasquali (2010), Brandão e Bahry (2014), Santos (2012) e Decanato de Gestão de Pessoas da UNB (2013), foram listadas 37 competências que, com base na teoria, foram classificadas como técnicas e comportamentais. As questões foram encaminhadas, por e-mail, a cinco juízes escolhidos por já haverem publicado estudos sobre o tema: competências no trabalho, com a

finalidade de ser realizada a análise de conteúdo (Pasquali, 2010). Dos cinco juízes convidados, três responderam a solicitação e encaminharam as suas opiniões sobre os seguintes aspectos: o enquadramento da competência no atributo técnica ou comportamental, a clareza do texto sugestões e opiniões sobre o item.

O Apêndice B, apresentado ao final do trabalho exibe o instrumento de coleta de dados encaminhado aos referidos juízes e a compilação dos resultados das respostas obtidas.

Após a compilação dos dados, foram eliminados os itens que apresentaram divergências entre os juízes, bem como aqueles que não estavam claros (Pasquali, 2010). Neste procedimento, foram eliminados 8 itens e a escala passou a ser composta por 29 itens, sendo 13 relativos as competências técnicas e 16 relativos as competências comportamentais. Após, também foram ajustados os textos de acordo com as sugestões dos juízes. Foram mantidos alguns itens que apresentaram a dupla interpretação, ou seja, a competência foi classificada como técnica e comportamental.

A escala resultante, é apresentada no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Resultado da análise dos juízes

Nº	Competência	Nº orig	ITENS
1	Comportam.	19	Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam.
2	Comportam.	22	Informo a chefia sobre situações aéicas.
3	Comportam.	13	Digo não para demandas não pertinentes às minhas atividades.
4	Comportam.	20	Demonstro segurança, sem hesitação, frente a desafios.
5	Comportam.	12	Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia.
6	Comportam.	37	Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho.
7	Comportam.	15	Compartilho as aprendizagens adquiridas.
8	Comportam.	34	Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando ou despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar pontos e manter o interesse dos ouvintes.
9	Comportam.	35	Comunico, na forma oral, com clareza e objetividade.
10	Comportam.	23	Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal.
11	Comportam.	24	Atendo os clientes internos e externos com presteza e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades.
12	Comportam.	25	Compartilho informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição.
13	Comportam.	29	Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele.
14	Comportam.	14	Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição.
15	Comportam.	26	Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias.
16	Comportam.	32	Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem em detrimento da UNB.
17	Técnica	16	Oriento e instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade.

Continua

Conclusão

18	Técnica	17	Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros).
19	Técnica	21	Busco informações externas para as demandas do trabalho.
20	Técnica	6	Mobilizo esforços para encontrar as soluções necessárias frente as mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais.
21	Técnica	30	Utilizo racionalmente os recursos disponíveis.
22	Técnica	3	Elaboro documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa.
23	Técnica	10	Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações com facilidade.
24	Técnica	27	Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade.
25	Técnica	33	Acompanho o andamento dos processos administrativos.
26	Técnica	28	Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) adequadamente.
27	Técnica	8	Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho.
28	Técnica	4	Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente.
29	Técnica	18	Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as diretrizes da unidade e corrijo os erros, quando necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado foi inserido no instrumento de pesquisa, na forma de auto avaliação, onde o participante deveria responder cada item com base em uma escala *Likert* de 5 pontos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006; Santos, 2012), sob dois atributos: domínio e importância, de acordo com o Quadro 8, a seguir.

Quadro 7 – Escalas instrumento de pesquisa de auto avaliação

Competências Técnicas e Comportamentais	
Qual o domínio no momento atual:	Qual a importância para o trabalho:
1 – Nenhum domínio, 2 – Baixo domínio, 3 – Domínio médio, 4 – Alto domínio 5 – Domínio excepcional.	1 – Nada importante, 2 – Pouco importante, 3 – Razoavelmente importante, 4 – Importante e 5 – Muito importante

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos mostraram-se satisfatórios e pertinentes ao objetivo pretendido. O capítulo 5 detalhará mais tecnicamente os resultados e a discussão estabelecida entre os dados e a teoria científica aplicada.

A seguir, são apresentadas as características do instrumento de coleta de dados do estilo gerencial, na forma de heteroavaliação, aplicado por meio da escala EAEG de Melo (2004).

4.3.2 Heteroavaliação (estilo gerencial)

Quanto ao instrumento de verificação do estilo gerencial, foi proposta uma heteroavaliação, onde cada subordinado avaliou a sua chefia imediata por meio do instrumento Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, elaborado por Melo (2004). Diversos pesquisadores que já utilizaram esta escala e verificaram que sua estrutura fatorial foi confirmada, tais como Silva Filho (2009) e Sant'anna, Paschoal, & Gosendo (2012). Segundo Melo (2004), os três fatores que evidenciam os estilos gerenciais são tarefa, relacionamento e situação, de acordo com as seguintes características:

Fator Tarefa: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas (Melo, 2004).

Fator Relacionamento: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (Melo, 2004).

Fator Situação: Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados (Melo, 2004).

A escala original de 33 itens foi aplicada semanticamente por 38 empregados de uma organização e, posteriormente, validada por 14 juízes. Após, foi calculado o índice de concordância para cada item e foram retirados 5 itens, totalizando 28 itens, os quais foram aplicados a uma amostra de 328 empregados de uma empresa pública com sede em Brasília - DF, no intuito de realizar a validação fatorial. Os respondentes assinaram suas respostas numa escala *likert* de 5 pontos com relação ao comportamento da sua chefia imediata. As análises dos dados foram feitas por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e, após a eliminação de dados inconsistentes, foram aproveitados 266 questionários respondidos para análise fatorial. A validade da EAEG foi verificada, inicialmente, empregando-se o método dos componentes principais (PC) para extração de fatores com *eigenvalue* mínimo igual a 1,0. Para rotação dos fatores

aplicou-se o método oblíquo (*oblimin*), estipulando-se como carga fatorial mínima o valor de 0,30 para cada um dos itens. Para verificar a precisão dos fatores calculou-se o *Alpha de Cronbach*. A análise dos componentes principais apontou a existência de cinco agrupamentos principais de itens com *eigenvalues* superiores a 1,0, explicando 65,94% da variância total. A análise fatorial da matriz situou-se com 0,94. Submetendo os 5 componentes à rotação oblíqua (*oblimin*), observaram-se correlações variando de -.30 a .21 entre os fatores. No exame do agrupamento dos itens, 13 itens apresentaram carga fatorial em dois componentes e dois itens em três componentes. Após a avaliação de acordo com a interpretação dos itens, foram extraídos mais três fatores e o resultado orientou para a elaboração da escala definitiva, o que resultou em 19 questões validas onde, em caráter decisivo, a EAEG ficou constituída com seis itens no fator tarefa, nove itens no fator relacionamento e quatro itens no fator situacional. A Tabela 1, a seguir, apresenta os resultados que levaram a validação da referida escala.

Tabela 1 - Resultados estatísticos da EAEG

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG					
Fator	Denominação	Número de itens	Eigenvalues	% de variância	Alfa de Cronbach
1	Relacionamento	9	8,60	45,260	0,94
2	Tarefa	6	2,62	13,800	0,72
3	Situação	4	1,10	5,800	0,82

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Melo, 2004, pp. 56 – 59.

Os resultados mostraram que os fatores Relacionamento e Situação são bons, entretanto, o autor destaca que o fator Tarefa requer a incorporação de novos itens para o seu aprimoramento, bem como a aplicação da escala em outras organizações, visando a diversificação para a padronização. O autor também sugere que ela seja aplicada de outras formas, tais como qualitativamente. Desta forma, a escala foi aplicada da forma original na heteroavaliação, da forma que foi validada por Melo (2004). A seguir, o Quadro 9 demonstra o resumo do instrumento EAEG.

Quadro 8 - Escalas da EAEG

Fator Tarefa	Fator Relacionamento	Fator Situação
Série de 9 itens	Série de 6 itens	Série de 4 itens
Escala <i>Likert</i> de cinco pontos		
O subordinado avalia o comportamento da chefia imediata		
1 - Nunca age assim, 2 - Raramente age assim, 3 - Ocasionalmente age assim, 4 - Frequentemente age assim, e 5 - Sempre age assim.		

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Melo, 2004.

4.3.3 Método de divulgação da pesquisa

A pesquisa foi divulgada com a utilização do aplicativo via web Survey Monkey. Foi garantido aos participantes o sigilo das respostas e os dados pessoais e profissionais foram utilizados apenas como referência para este fim ou para identificação dos que vierem a ser premiados. O referido software garantiu a segurança no feedback das respostas.

O Quadro 9 a seguir apresenta o histórico da aplicação da pesquisa em campo.

Quadro 9 - Histórico da aplicação da pesquisa

Data	Evento	Resultado
23/06/2015	Mensagens encaminhadas ao e-mail institucional dos titulares das unidades participantes, com cópia para o e-mail principal da unidade	14 respostas em 13 dias
07/07/2015	Nova tentativa de envio de e-mails aos líderes e às unidades	50 respostas em 42 dias
19/08/2015 Quarta-feira (Entre 8h e 9h)	Buscou-se uma nova estratégia de enviar os questionários diretamente aos servidores, pois havia o conhecimento da aplicação dos instrumentos pelos líderes. Uma lista com 1.031 servidores das unidades pesquisadas foi adquirida junto ao Decanato de Gestão de Pessoas da UNB e o convite para responder a pesquisa foi encaminhado em lotes de 30 e-mails.	55 respostas no primeiro dia, 10 no segundo e 2 no terceiro
25/08/2015 Terça-feira (Entre 7h e 8h)		47 no primeiro dia, 3 no segundo e 4 no terceiro
31/08/2015	Encerramento da pesquisa	Total: 192 respostas

Fonte: Elaborado pelo autor.

As mensagens enviadas inicialmente aos titulares das unidades, por algum motivo, não foram atendidas a contento. Houveram dois retornos na busca por maiores informações. Já os encaminhamentos diretamente aos servidores e colaboradores resultaram em maior volume de respostas em menor tempo. Houveram cinco retornos solicitando informações sobre os resultados ao final do evento e uma censura à aplicação de incentivo financeiro em pesquisa acadêmica. Esta última foi respondida com estudos científicos sobre o tema, os quais tratam o procedimento - nos moldes aplicados - como uma forma saudável de incentivar a pesquisa científica.

A sessão seguinte apresenta os dados relativos à população, a amostra resultante e a forma pela qual os dados foram tratados.

4.4 População, amostra e tratamento dos dados

O número exato de servidores e colaboradores não foi possível de ser obtido junto ao Decanato de Gestão de Pessoas por haver uma defasagem de servidores trabalhando no período, em função da greve. Porém, pode-se trabalhar com o número de 1.031 servidores relativos a listagem de e-mails adquiridos junto ao DGP-UNB somados a aproximadamente 50 colaboradores terceirizados e estagiários, de acordo com a informação das chefias, perfazendo a população total aproximada de 1.081 indivíduos.

Como comentado anteriormente, foram respondidos 192 questionários de forma aberta, onde 141 sujeitos responderam todas as questões e 51 de alguma forma não completaram as respostas.

Os dados foram extraídos do aplicativo Survey Monkey em formato aceitável, os quais foram importados na íntegra para tratamento no software *SPSS*, versão 21.0. No primeiro momento, foram eliminadas as respostas abertas, com a finalidade de tratar as variáveis do tipo numéricas.

De acordo com os procedimentos sugeridos por Tabachnick e Fidell (2007), o tamanho da amostra mínima deve seguir uma regra, na qual o valor N deve ser igual ou superior ao resultado da fórmula: $50 + 8m$ (onde m é igual ao número de variáveis independentes do modelo). No presente trabalho, as variáveis independentes são três: estilo gerencial fator tarefa, relacionamento e situação. Portanto, o tamanho da amostra deve estar acima de 74 sujeitos. Já Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2006) sugerem que em relação ao número de casos da amostra, quanto maior melhor, porém a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos. A razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve exceder cinco para um ou mais.

Nas análises exploratórias iniciais, foram retirados os 51 casos de sujeitos que não haviam respondido o questionário integralmente. Também foram retirados 22 *outliers* univariados atendendo ao pressuposto $Z > 3,29$. A amostra final ficou composta por 119 sujeitos, portanto suficiente dentro dos conceitos de Tabachnick e Fidell (2007). O presente estudo é composto por 11 variáveis entre pessoais e profissionais, estilos gerenciais e competências, portanto $N = 119/11 = 10,82$, resultado que atende a regra proposta por e Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2006). A seguir, a Tabela 2 apresenta os perfis amostrais, após a retirada dos *outliers*:

Tabela 2 - Perfil amostral

Variáveis	F	%
Tempo de serviço na unidade	119	100,00
Mais de 1 e menos de 3 anos	35	29,41

Menos de 1 ano	31	26,05
Continua		
Conclusão		
Mais de 3 e menos de 5 anos	20	16,81
Mais de 5 e menos de 10 anos	18	15,13
Mais de 10 anos	15	12,61
Faixa etária	119	100,00
De 21 a 30 anos	54	45,38
De 31 a 40 anos	36	30,25
De 51 a 60 anos	13	10,92
De 41 a 50 anos	12	10,08
Acima de 60 anos	2	1,68
De 18 a 20 anos	2	1,68
Gênero	119	100,00
Feminino	63	52,94
Masculino	56	47,06
Escolaridade	119	100,00
Pós-graduação lato sensu (Especialização/MBA)	49	41,18
Superior completo	29	24,37
Mestrado	21	17,65
Superior incompleto	10	8,40
Doutorado ou Pós-Doutorado	7	5,88
Ensino médio completo	2	1,68
Ensino fundamental incompleto	1	0,84

Fonte: Dados da Pesquisa.

O perfil predominante apresentou uma amostra com idade entre 21 a 30 anos (45,38%), sendo 52,94% do sexo feminino e 47,06 % do sexo masculino, com grau de escolaridade predominantemente com pós-graduação lato sensu (41,18%) e tempo de serviço na unidade maior que um e menor que três anos (29,41%). Isto corrobora com um perfil de liderados mais jovens e escolaridade elevada frente a média da população brasileira. Também é possível que a predominância seja composta por egressos dos recentes concursos para servidores técnico-administrativos da UNB, possibilitando uma renovação do quadro funcional.

A Tabela 3 apresenta de forma detalhada a função, o gênero e a faixa etária da chefia imediata, informados pelos liderados.

Tabela 3 - Perfil amostral da chefia imediata

Variáveis	F	%
Gênero da chefia imediata	119	100,00
Feminino	62	52,10
Masculino	57	47,90

Faixa etária da chefia imediata	119	100,00
De 51 a 60 anos	36	30,25
Continua		
Conclusão		
De 41 a 50 anos	35	29,41
De 31 a 40 anos	21	17,65
De 21 a 30 anos	17	14,29
Acima de 60 anos	10	8,40
Função da chefia imediata	119	100,00
Chefe	36	30,25
Diretor	30	25,21
Coordenador	30	25,21
Secretário executivo	7	5,88
Decano	7	5,88
Vice-diretor	3	2,52
Assessor	3	2,52
Assistente	2	1,68
Reitor	1	0,84

Fonte: Dados da Pesquisa.

O perfil da chefia imediata apresentou uma amostra predominante com idade entre 51 a 60 anos (30,03%), sendo 52,10% do sexo feminino e 47,09 % do sexo masculino, sendo que a função mais verificada foi chefe (30,25%). Isto corrobora com um perfil de líderes com mais experiência que os liderados.

O capítulo seguinte apresentará os resultados e as análises realizadas com os dados obtidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e análises dos dados mais relevantes obtidos na pesquisa, bem como a validação estatística da escala de competências técnicas e comportamentais nos atributos domínio e importância.

5.1 Resultados descritivos

Com a finalidade de tornar mais objetiva a apresentação dos resultados, serão demonstrados inicialmente os dados obtidos em etapa anterior à análise fatorial, separados por escala de domínio e importância das competências e estilos gerenciais, tal qual foram coletados na pesquisa de campo.

5.1.1 Resultados descritivos das escalas de competências técnicas e comportamentais no atributo domínio

A Tabela 4, a seguir, demonstra o grau de domínio das 29 competências, classificadas em ordem decrescente, levando-se em conta a média obtida por cada item junto aos 119 respondentes da pesquisa. Também são apresentados os pontos máximo e mínimo, o desvio-padrão e a variância. Vale observar que a competência “Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias” apresentou a melhor média (4,29) no atributo grau de domínio. Apenas uma das competências apresentou média inferior a 3 pontos, o item “Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades” obteve 2,97, a menor média de toda a escala. Os dois últimos itens apresentaram desvio padrão e variância acima de 1. A descrição da competência (coluna 1) demonstra, além de outros componentes, o número do item na escala resultante da validação teórica e se a competência é técnica ou comportamental.

Tabela 4 - Resultados descritivos da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais no Atributo Domínio

Competências – Atributo Domínio	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_15_dom_comport_res	3	5	4,29	,587	,345

Continua

Continuação

Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_5_dom_comport_com	3	5	4,25	,585	,343
Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_10_dom_comport_res	3	5	4,25	,585	,343
Atendo os clientes internos e externos com agilidade e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_11_dom_comport_res	3	5	4,23	,559	,312
Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_6_dom_comport_com	2	5	4,22	,613	,376
Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem causando prejuízo à UNB. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_16_dom_comport_res	2	5	4,18	,701	,491
Compartilho as informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_12_dom_comport_res	3	5	4,16	,582	,339
Utilizo racionalmente os recursos disponíveis. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_21_dom_técnica_gen	3	5	4,15	,591	,350
Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_23_dom_técnica_tra	2	5	4,06	,751	,564
Compartilho com meus colegas as aprendizagens adquiridas. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_7_dom_comport_com	2	5	4,03	,707	,499
Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_28_dom_técnica_tra	2	5	3,97	,670	,449
Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_24_dom_técnica_tra	2	5	3,97	,764	,584
Elaboro os documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_22_dom_técnica_tra	2	5	3,97	,724	,524
Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_13_dom_comport_res	2	5	3,96	,616	,380
Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_1_dom_comport_aut	2	5	3,95	,662	,438
Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_9_dom_comport_com	3	5	3,94	,655	,429
Instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_17_dom_técnica_gen	2	5	3,91	,770	,593

Continua

Conclusão

Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_14_dom_comport_res	2	5	3,89	,635	,403
Busco informações externas para as demandas do trabalho. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_19_dom_técnica_gen	2	5	3,87	,724	,524
Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_29_dom_técnica_tra	2	5	3,86	,740	,547
Movimento esforços para encontrar as soluções necessárias frente as mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_20_dom_técnica_gen	2	5	3,85	,732	,536
Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_27_dom_técnica_tra	2	5	3,81	,740	,547
Informo a chefia sobre situações éticas. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_2_dom_comport_aut	1	5	3,76	,870	,758
Demonstro segurança, sem mostrar indecisão, frente aos desafios. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_4_dom_comport_aut	2	5	3,66	,657	,431
Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando, despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar alguma questão e manter o interesse dos ouvintes. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_8_dom_comport_com	1	5	3,66	,868	,753
Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros). - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_18_dom_técnica_gen	2	5	3,41	,796	,634
Acompanho o andamento dos processos administrativos. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_25_dom_técnica_tra	1	5	3,40	,968	,938
Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) adequadamente. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_26_dom_técnica_tra	1	5	3,32	1,157	1,338
Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual. C_3_dom_comport_aut	1	5	2,97	1,045	1,093

Fonte: Dados da pesquisa.

5.1.2 Resultados descritivos das escalas de competências técnicas e comportamentais no atributo importância

A Tabela 5, a seguir, demonstra o grau de importância das 29 competências, classificadas em ordem decrescente, levando-se em conta a média obtida por cada item junto aos 119 respondentes da pesquisa. Vale observar que a competência “Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação

federal” apresentou a melhor média (4,65) no atributo grau de importância. Nenhuma das competências apresentou média inferior a 3 pontos, o item “Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades”, assim como na escala de domínio, obteve a menor média (3,73). Dois dos itens apresentaram desvio padrão e variância acima de 1.

Tabela 5 - Resultados descritivos da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais no Atributo Importância

Competências – Atributo Importância	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal. - Qual a importância para o trabalho. C_10_imp_comport_res	3	5	4,65	,514	,264
Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem causando prejuízo à UNB. - Qual a importância para o trabalho. C_16_imp_comport_res	3	5	4,65	,561	,315
Atendo os clientes internos e externos com agilidade e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades. - Qual a importância para o trabalho. C_11_imp_comport_res	3	5	4,61	,554	,307
Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho. - Qual a importância para o trabalho. C_6_imp_comport_com	3	5	4,60	,572	,327
Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia. - Qual a importância para o trabalho. C_5_imp_comport_com	3	5	4,60	,557	,310
Utilizo racionalmente os recursos disponíveis. - Qual a importância para o trabalho. C_21_imp_técnica_gen	3	5	4,59	,511	,261
Compartilho as informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição. - Qual a importância para o trabalho. C_12_imp_comport_res	3	5	4,52	,565	,319
Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade. - Qual a importância para o trabalho. C_9_imp_comport_com	3	5	4,52	,580	,336
Elaboro os documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa. - Qual a importância para o trabalho. C_22_imp_técnica_tra	2	5	4,47	,674	,455
Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele. - Qual a importância para o trabalho. C_13_imp_comport_res	3	5	4,45	,621	,386
Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário. - Qual a importância para o trabalho. C_29_imp_técnica_tra	2	5	4,44	,606	,367
Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade. - Qual a importância para o trabalho. C_24_imp_técnica_tra	2	5	4,44	,659	,435
Compartilho com meus colegas as aprendizagens adquiridas. - Qual a importância para o trabalho. C_7_imp_comport_com	3	5	4,44	,659	,435

Continua

Conclusão

Instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade. - Qual a importância para o trabalho. C_17_imp_técnica_gen	2	5	4,44	,684	,468
Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias. - Qual a importância para o trabalho. C_15_imp_comport_res	2	5	4,42	,695	,483
Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente. - Qual a importância para o trabalho. C_28_imp_técnica_tra	3	5	4,40	,526	,277
Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade. - Qual a importância para o trabalho. C_23_imp_técnica_tra	2	5	4,39	,690	,476
Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam. - Qual a importância para o trabalho. C_1_imp_comport_aut	2	5	4,39	,738	,544
Movimento esforços para encontrar as soluções necessárias frente as mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais. - Qual a importância para o trabalho. C_20_imp_técnica_gen	2	5	4,38	,651	,424
Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição. - Qual a importância para o trabalho. C_14_imp_comport_res	2	5	4,35	,646	,417
Demonstro segurança, sem mostrar indecisão, frente aos desafios. - Qual a importância para o trabalho. C_4_imp_comport_aut	3	5	4,35	,646	,417
Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho. - Qual a importância para o trabalho. C_27_imp_técnica_tra	2	5	4,35	,659	,434
Informo a chefia sobre situações acéticas. - Qual a importância para o trabalho. C_2_imp_comport_aut	2	5	4,34	,741	,550
Busco informações externas para as demandas do trabalho. - Qual a importância para o trabalho. C_19_imp_técnica_gen	3	5	4,28	,637	,405
Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando, despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar alguma questão e manter o interesse dos ouvintes. - Qual a importância para o trabalho. C_8_imp_comport_com	2	5	4,24	,823	,677
Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros). - Qual a importância para o trabalho. C_18_imp_técnica_gen	2	5	4,23	,753	,567
Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) adequadamente. - Qual a importância para o trabalho. C_26_imp_técnica_tra	1	5	4,13	1,038	1,077
Acompanho o andamento dos processos administrativos. - Qual a importância para o trabalho. C_25_imp_técnica_tra	2	5	3,97	,929	,863
Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades. - Qual a importância para o trabalho. C_3_imp_comport_aut	1	5	3,73	1,023	1,046

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais resultados indicam que houve uma pontuação relativamente maior para os itens no atributo importância com relação ao domínio. Ou seja, os respondentes

consideram as competências mais importantes do que a atuação deles sobre elas. Percebe-se também, de forma geral, que os servidores e colaboradores da UNB dominam e demonstraram que são mais importantes as habilidades transversais e atitudes pessoais, do que os conhecimentos e habilidades específicas de uma função.

5.1.3 Resultados descritivos da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG

A Tabela 6, a seguir, demonstra os resultados dos 19 itens da EAEG, classificadas em ordem decrescente, levando-se em conta a média obtida por cada item junto aos 119 respondentes da pesquisa. Vale observar que o item "Mostra-se acessível aos subordinados" apresentou a melhor média (4,50). Nenhum item apresentou média inferior a 3 pontos, o item "Põe o trabalho em primeiro lugar", obteve a menor média (3,92). Nenhum item apresentou desvio padrão e variância acima de 1.

Tabela 6 - Resultados descritivos da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Estilos Gerenciais		Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Mostra-se acessível aos subordinados.	relac._14	2	5	4,50	,649	,422
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	situa._17	3	5	4,45	,647	,419
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	situa._19	2	5	4,40	,642	,412
É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	relac._07	2	5	4,36	,660	,436
Demonstra confiança nos subordinados.	relac._13	2	5	4,31	,661	,436
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	relac._10	2	5	4,29	,785	,616
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	tarefa_05	2	5	4,24	,799	,639
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	relac._08	2	5	4,22	,666	,443
Valoriza o respeito à autoridade.	tarefa_06	2	5	4,19	,816	,666
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	relac._15	1	5	4,15	,788	,621
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	relac._12	1	5	4,05	,982	,964
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	relac._11	2	5	4,04	,951	,905
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	situa._18	1	5	4,04	,827	,685
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	tarefa_03	2	5	4,01	,839	,703
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	relac._09	2	5	3,97	,858	,737
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	situa._16	1	5	3,95	,919	,845
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	tarefa_02	2	5	3,93	,767	,589

Continua

Conclusão

Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	tarefa_04	1	5	3,93	,936	,877
Põe o trabalho em primeiro lugar.	tarefa_01	1	5	3,92	,825	,681

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tais resultados indicam que os estilos gerenciais voltados a relacionamento e situação apresentaram maior média que os itens que representam o estilo tarefa. Isso indica que os líderes da amostra da UNB estão mais direcionados às relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos; a serem líderes flexíveis que valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais (apoio, orientação e facilitação) e identificam a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptam o seu estilo às exigências desse ambiente. E estão menos direcionados a estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas; a enfatizar o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões e os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos. Segundo Melo (2004), o fator relacionamento, considerando a valorização que tal dimensão tem entre os brasileiros e o valor que estes atribuem aos vínculos pessoais, acredita-se que deve ser percebido com maior clareza nas relações de trabalho entre chefes e subordinados. O mesmo acontece com o fator situacional, por incluir aspectos que envolvem a atenção do chefe para com o subordinado, de modo a permitir-lhe a tomada de decisão sobre como agir com os seus colaboradores. As limitações apresentadas pelo fator tarefa já haviam sido observadas pelo autor em seu trabalho e foram confirmadas neste estudo, na forma de necessitar aprimoramento, tendo em vista que os comportamentos das chefias nesta dimensão tem maior abrangência e são mais diversificados.

5.2 Análise fatorial e validações estatísticas

Segundo Tabachnick e Fidell (2007), a análise fatorial exploratória é uma técnica estatística aplicada a um conjunto de variáveis quando o pesquisador está interessado em descobrir quais deles formam subconjuntos coerentes e relativamente independentes uns dos outros. Para (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006), a análise fatorial exploratória se presta a diversos propósitos, dentre eles a análise da dimensionalidade das medições. Nesse caso, a suposição é que todas as variáveis constantes das escalas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das medidas. Para Pasquali (2010), tipicamente necessita-se proceder uma análise fatorial para definir

a dimensionalidade do instrumento. Essa análise vai determinar quantos fatores o instrumento está de fato medindo.

O mesmo autor sugere que alguns critérios podem facilitar a decisão da quantidade de fatores a serem extraídos de um instrumento. Dentre eles, o presente estudo utilizou os seguintes critérios: *eigenvalues* superiores a 1; análise de distribuição *eigenvalue* (*scree plot*); análise da consistência interna - *Alfa de Crombach*; cargas fatoriais acima de 0,30 (positiva ou negativa) e a interpretabilidade de acordo com a teoria existente sobre o fator ou a escala (Pasquali, 2010). Também foi utilizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, com variação entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1, tanto melhor. Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) sugerem a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável.

No presente estudo, a análise foi aplicada para verificar a validação estatística da escala e para a obtenção dos escores fatoriais a serem testados nos modelos de regressão. Primeiramente, foram realizadas as análises fatoriais da escala de competências de modo geral, na tentativa de alcançar os quatro fatores separados pela teoria: Competências Técnicas no Atributo Domínio; Competências Comportamentais no Atributo Domínio; Competências Técnicas no Atributo Importância e Competências Comportamentais no Atributo Importância. Após, foi realizada a análise da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial com a finalidade de corroborar com a validação realizada por Melo (2004), bem como verificar se o referido instrumento teve êxito na aplicação junto a amostra da UNB.

A seguir, serão detalhadas as análises de cada fator e a pertinência deles com a validação teórica tanto dos juízes, no caso do construto competências, quanto com a teoria apresentada por Melo (2004) no construto estilo gerencial.

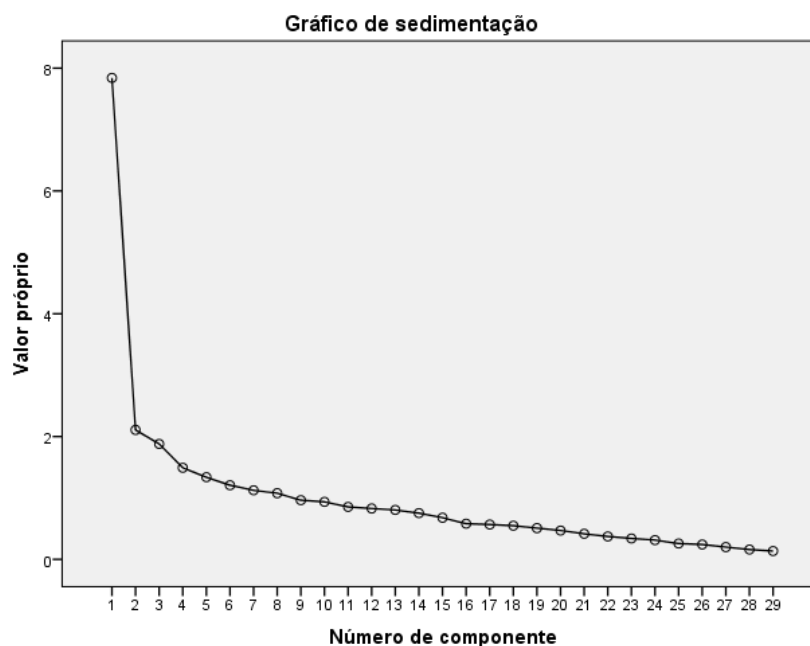
5.2.1 Análise fatorial e validação estatística das escalas de competências técnicas e comportamentais nos atributos domínio e importância

Para a escala analisada, a melhor opção apresentou-se com o método de extração análise dos componentes principais (*PC – Principal Components*) e rotação *oblimin*. Foi calculada a medida de adequação amostral de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, o percentual de variância total, o *eigenvalue* e as cargas fatoriais. O resultado não foi satisfatório de acordo com a teoria explicada, pois apresentou uma escala de 17 fatores.

Foi realizada uma nova tentativa buscando uma redução dos fatores para quatro, conforme apresentado pela teoria: Competências Técnicas no Atributo Domínio, Competências Comportamentais no Atributo Domínio, Competências Técnicas no Atributo Importância e Competências Comportamentais no Atributo Importância. Os escores obtidos foram: $KMO = 0,738$, $eigenvalue = 13,59$ e % de variância total = 42,68. Porém, a matriz de componentes apresentou 4 componentes extraídos e correlações muito baixas para os 4 fatores. Contudo, pode-se observar uma separação aparentemente forte entre as competências nos atributos importância e domínio. Testou-se então a extração com dois fatores, cujos resultados apresentaram: $KMO = 0,786$ $eigenvalue = 7,81$ e % de variância total = 34,31, a matriz de componentes apresentou 2 componentes extraídos e correlações um pouco melhores. Entretanto, tal extração diverge da teoria explicada, o que pode apresentar indícios de característica específica da amostra. Este aprofundamento não foi realizado, pois não era o objetivo deste estudo. Com base na teoria relativa ao construto competências, foram verificadas as extrações dos atributos separadamente, ou seja, a análise do atributo domínio e a análise do atributo importância obtidos individualmente.

A análise fatorial da Escala de Competências no Atributo Domínio, apresentou inicialmente 4 fatores, como demonstrado no Gráfico 1 (*scree plot*) de distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*):

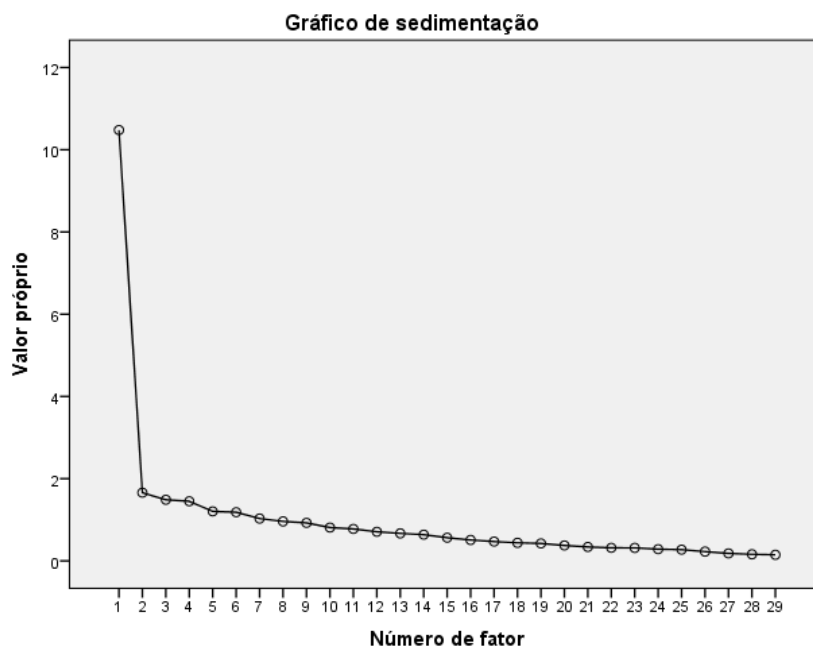
Gráfico 1 - Valores próprios da escala competência atributo domínio



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a Escala de Competências no Atributo Importância, a análise fatorial inicial apresentou 2 fatores, conforme apresentado no Gráfico 2 (*scree plot*) de distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*):

Gráfico 2 - Valores próprios da escala Competência Atributo Importância



Fonte: Dados da pesquisa.

Pasquali (2005, como citado por Silva Filho, 2009), sugere que alguns critérios podem facilitar a decisão da quantidade de fatores a serem extraídos de um instrumento, tais como: valores próprios superiores a 1; análise de distribuição dos valores próprios (*scree plot*); cargas fatoriais acima de 0,30 (Pasquali, 2010); análise dos índices de consistência interna dos itens (Alfa de Cronbach), e interpretabilidade das soluções propostas. No caso em tela, buscou-se interpretar as soluções propostas e adequá-las no intuito de chegar ao modelo mais próximo da teoria, com valores válidos dentro da proposta do autor. As melhores soluções encontradas nesta linha de raciocínio são apresentadas a seguir.

5.2.1.1 Competências no atributo domínio

Ao analisar as cargas fatoriais e os itens enquadrados em cada fator, buscou-se a relação existente entre os resultados e a validação teórica elaborada com o auxílio dos juízes, conforme apresentado no tópico 4.3.1 e Apêndice B, apresentado ao final do trabalho. Alguns dos itens mostraram-se em desacordo com a proposta inicial e vieram a ser explicados por meio da análise dos juízes ou foram excluídos na fatoração. Neste

sentido, o Quadro 10 apresenta os itens os quais foram excluídos da escala e a justificativa da exclusão:

Quadro 10 – Itens excluídos do fator competência no atributo domínio

Item	Nº do item	Justificativa da exclusão do item
Utilizo racionalmente os recursos disponíveis	21	Apresentou fator diferente da proposta inicial e não apresentou consenso no fator por um dos juízes
Instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade	17	Apresentou fator diferente da proposta inicial e não apresentou consenso no fator por um dos juízes
Movimento esforços para encontrar as soluções necessárias frente as mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais	20	Apresentou fator diferente da proposta inicial, não apresentou consenso no fator por um dos juízes e dois juízes apontaram o item como “não está claro”
Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho	27	Apresentou fator diferente da proposta inicial, não apresentou consenso no fator por um dos juízes e um juiz apontou o item como “não está claro”
Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros)	18	Apresentou fator diferente da proposta inicial e apresentou a menor carga fatorial do fator
Acompanho o andamento dos processos administrativos	25	Apresentou fator diferente da proposta inicial e não apresentou consenso no fator por um dos juízes
Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades	3	Não apresentou carga fatorial e dois juízes não opinaram sobre a clareza do item

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, duas foram as escalas fatoriais resultantes do construto Competências – Atributo Domínio. A Tabela 7, a seguir apresenta a estrutura fatorial da Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Domínio. Para extração foi utilizado método de análise dos componentes principais (PC) e rotação *oblímin*, foi calculada a medida de adequação amostral de *Kayser-Meyer-Oklin (KMO)*, a qual resultou em ,790. A variância total, o *eigenvalue*, as comunalidades e as cargas fatoriais estão descritas ao final da tabela de cada competência.

Tabela 7 – Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Domínio

Competências Comportamentais no Atributo Domínio	CF	h ²
comp_12_dom_cres Compartilho as informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,745	,482
comp_7_dom_ccom Compartilho com meus colegas as aprendizagens adquiridas. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,735	,458
comp_5_dom_ccom Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,720	,435

Continua

		Continuação	
comp_11_dom_cres	Atendo os clientes internos e externos com agilidade e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,677	,379
comp_10_dom_cres	Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,676	,396
comp_6_dom_ccom	Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,635	,370
comp_14_dom_cres	Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,565	,298
comp_15_dom_cres	Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,527	,247
comp_1_dom_caut	Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,484	,341
comp_2_dom_caut	Informo a chefia sobre situações acéticas. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,478	,290
comp_9_dom_ccom	Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,450	,292
comp_13_dom_cres	Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,448	,229
comp_16_dom_cres	Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem causando prejuízo à UNB. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,407	,269
comp_4_dom_caut	Demonstro segurança, sem mostrar indecisão, frente aos desafios. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,370	,192
comp_8_dom_ccom	Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando, despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar alguma questão e manter o interesse dos ouvintes. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,325	,273
% de variância Total		27,732	
<i>Eigenvalue</i>		6,101	
<i>Alfa de Cronbach</i>		,851	
Média		,443	
Mínimo		,312	
Máximo		,758	
Competências Técnicas no Atributo Domínio		CF	h²
comp_24_dom_ttra	Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,880	,679
comp_22_dom_ttra	Elaboro os documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,840	,586
comp_23_dom_ttra	Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,699	,396
comp_28_dom_ttra	Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,425	,411
comp_29_dom_ttra	Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,419	,453
comp_19_dom_tgen	Busco informações externas para as demandas do trabalho. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,392	,258
comp_26_dom_ttra	Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) adequadamente. - Qual o meu domínio deste comportamento no momento atual	,331	,151
% de variância total		9,425	
<i>Eigenvalue</i>		2,07	
<i>Alfa de Cronbach</i>		,746	
Média		,647	

Continua

	Conclusão
Mínimo	,449
Máximo	1,338

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.1.2 Competências no atributo importância

Alguns dos itens desta escala também se mostraram em desacordo com a proposta inicial e vieram a ser explicados por meio da análise dos juízes ou foram excluídos na fatoração. Neste sentido, o Quadro 11 apresenta os itens excluídos e a motivação para a exclusão:

Quadro 11 – Itens excluídos do fator competência no atributo importância

Item	Nº do item	Motivo da exclusão do item
Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem causando prejuízo à UNB	16	Apresentou fator diferente da proposta inicial e um juiz apontou o item como “não está claro”
Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias	15	Apresentou fator diferente da proposta inicial e dois juízes apontaram o item como “não está claro”
Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente	28	Apresentou fator diferente da proposta inicial e um juiz apontou o item como “não está claro” e outro apontou como “mais ou menos claro”
Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade	23	Não apresentou carga fatorial e não apresentou consenso no fator por um dos juízes
Demonstro segurança, sem mostrar indecisão, frente aos desafios	4	Apresentou fator diferente da proposta inicial e um juiz apontou o item como “não está claro”
Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho	27	Apresentou fator diferente da proposta inicial, não apresentou consenso no fator por um dos juízes e um juiz apontou o item como “não está claro”
Informo a chefia sobre situações éticas	2	Apresentou fator diferente da proposta inicial e um juiz apontou como “mais ou menos claro”
Busco informações externas para as demandas do trabalho	19	Apresentou fator diferente da proposta inicial
Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando, despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar alguma questão e manter o interesse dos ouvintes	8	Apresentou fator diferente da proposta inicial, não apresentou consenso no fator por um dos juízes e um juiz apontou o item como “não está claro”
Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades	3	Não apresentou carga fatorial e dois juízes não opinaram sobre a clareza do item
Instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade	17	Apresentou fator diferente da proposta inicial e não apresentou consenso no fator por um dos juízes

Fonte: Dados da pesquisa.

As escalas fatoriais resultantes do construto competências no atributo importância estão apresentadas na Tabela 8, a qual expõe a estrutura fatorial da Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Importância. Para extração foi utilizado método de análise fatorial do eixo principal (*PAF – Principal Axis Factoring*) e rotação *oblímin*, foi calculada a medida de adequação amostral de *Kayser-Meyer-Okin* (*KMO*) resultou em ,875. A variância total, o *eigenvalue*, as cargas fatoriais e as communalidades estão descritas abaixo de cada competência.

Tabela 8 – Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Importância

Competências Comportamentais no Atributo Importância	CF	h ²
comp_11_imp_cres Atendo os clientes internos e externos com agilidade e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades. - Qual a importância para o trabalho	,784	,531
comp_12_imp_cres Compartilho as informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição. - Qual a importância para o trabalho	,756	,518
comp_5_imp_ccom Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia. - Qual a importância para o trabalho	,742	,451
comp_6_imp_ccom Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho. - Qual a importância para o trabalho	,693	,387
comp_7_imp_ccom Compartilho com meus colegas as aprendizagens adquiridas. - Qual a importância para o trabalho	,622	,484
comp_10_imp_cres Demonstro postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal. - Qual a importância para o trabalho	,580	,403
comp_9_imp_ccom Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade. - Qual a importância para o trabalho	,563	,423
comp_14_imp_cres Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição. - Qual a importância para o trabalho	,516	,410
comp_13_imp_cres Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele. - Qual a importância para o trabalho	,432	,381
comp_1_imp_caut Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam. - Qual a importância para o trabalho	,373	,147
% de variância Total		36,136
<i>Eigenvalue</i>		10,479
<i>Alfa de Cronbach</i>		,873
Média		,365
Mínimo		,264
Máximo		,544
Competências Técnicas no Atributo Importância	CF	h ²
comp_24_imp_tra Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade. - Qual a importância para o trabalho	,781	,631
comp_22_imp_tra Elaboro os documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa. - Qual a importância para o trabalho	,748	,483
comp_26_imp_tra Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) adequadamente. - Qual a importância para o trabalho	,658	,346
comp_25_imp_tra Acompanho o andamento dos processos administrativos. - Qual a importância para o trabalho	,499	,370
comp_29_imp_tra Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário. - Qual a importância para o trabalho	,484	,435
comp_18_imp_tgen Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros). - Qual a importância para o trabalho	,411	,370

Continua

	Conclusão	
comp_20_imp_tgen Movimento esforços para encontrar as soluções necessárias frente as mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais. - Qual a importância para o trabalho	,402	,531
comp_21_imp_tgen Utilizo racionalmente os recursos disponíveis. - Qual a importância para o trabalho	,356	,328
% de variância total		5,718
<i>Eigenvalue</i>		1,658
<i>Alfa de Cronbach</i>		,847
Média		,556
Mínimo		,261
Máximo		1,077

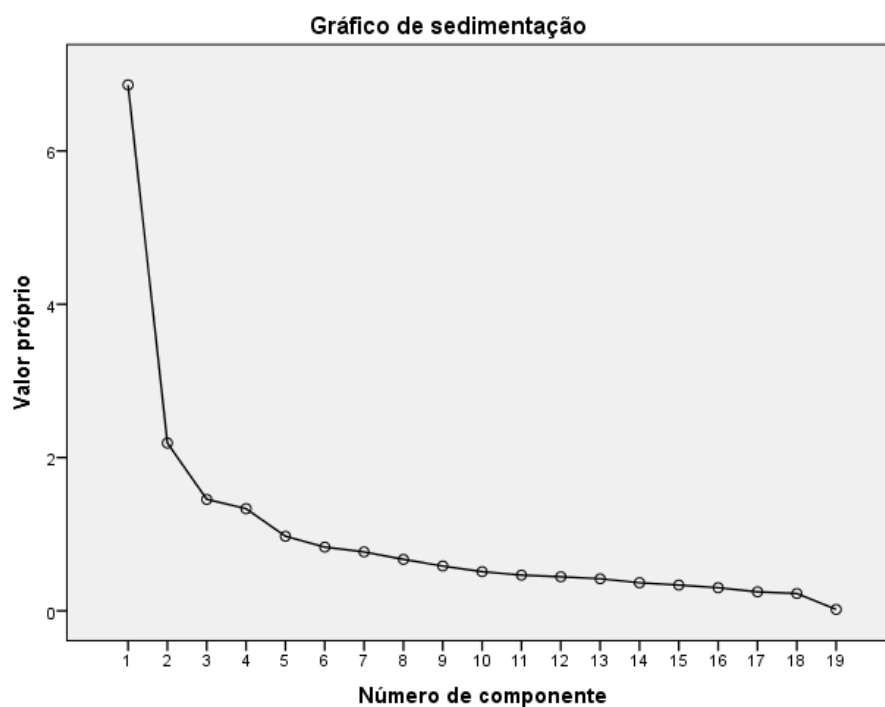
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 8, a estrutura fatorial da Escala de Competências Comportamentais e Técnicas no Atributo Importância apresentou consistência estatística compatível com a validação teórica dos juízes, pelo critério de interpretabilidade das soluções propostas (Pasquali, 2010).

É possível verificar que as análises comparativas entre os dados obtidos no estudo teórico e os decorrentes da aplicação da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais na UNB se corroboram. Contudo, é admissível assegurar que a escala apresentou consistência ao ponto de ser validada no presente estudo.

5.2.2 Análise fatorial e validação estatística da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Inicialmente, a análise fatorial desta escala foi realizada nos mesmos moldes do autor, no sentido de verificar a validade com a aplicação dos dois instrumentos junto a amostra da UNB. Para extração foi utilizado método de análise fatorial do eixo principal (*PAF – Principal Axis Factoring*) e rotação *oblimin* e foi calculada a medida de adequação amostral de *Kayser-Meyer-Okin (KMO)*, a qual resultou no valor ,832. Contudo, a divisão fatorial apresentou quatro fatores, além disso, cinco itens da escala apresentaram divergências relativas à teoria. A seguir, é apresentado o Gráfico 3, de distribuição dos valores próprios (*eigenvalues*):

Gráfico 3 - Valores próprios da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi realizada um novo teste, extraindo os três fatores de forma fixa e substituindo o método fatoração do eixo principal (*PAF*) pela análise dos componentes principais (*PC*) e foram obtidos resultados mais adequados a teoria explicada, conforme sugerido por Pasquali (2005, como citado por Silva Filho, 2009). As melhores soluções encontradas dentro desta linha de raciocínio, as cargas fatoriais, a variância total, o *eigenvalue*, média, mínimo e máximo, bem como a comparação com o modelo original de Melo, 2004 estão descritos na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Fator Relacionamento	UNB	Melo (2004)
	CF	CF
É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	,80	,85
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	,77	,71
Demonstra confiança nos subordinados.	,77	,59
Mostra-se acessível aos subordinados.	,76	,77
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	,76	,90
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	,67	,82
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	,65	,64
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	,64	,50
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	,61	,56
% de variância Total	36,12	45,26
<i>Eigenvalue</i>	6,87	8,60
<i>Alfa de Cronbach</i>	,88	,94
Média	,62	
Mínimo	,42	

Continua

Conclusão		
Máximo	,96	
Fator Tarefa	UNB	Melo (2004)
	CF	CF
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	,79	,75
Valoriza o respeito à autoridade.	,71	,60
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	,71	,58
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	,69	,57
Põe o trabalho em primeiro lugar.	,52	,50
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	,42	,36
% de variância Total	11,52	13,80
<i>Eigenvalue</i>	2,19	2,62
<i>Alfa de Cronbach</i>	,77	,72
Média	,69	
Mínimo	,59	
Máximo	,88	
Fator Situação	UNB	Melo (2004)
	CF	CF
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	,91	,69
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	,84	,65
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	,73	,65
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	,68	,60
% de variância Total	7,65	5,80
<i>Eigenvalue</i>	1,45	1,10
<i>Alfa de Cronbach</i>	,61	,82
Média	,59	
Mínimo	,41	
Máximo	,85	

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados, a estrutura fatorial da EAEG corroborou com a validação do instrumento elaborado por Melo (2004). Entretanto, os itens “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa” e “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada” foram agrupados no fator “situação” pelo critério de interpretabilidade (Pasquali, 2010).

É possível verificar que as análises comparativas entre os dados obtidos no estudo empírico de Melo (2004) e os decorrentes da aplicação da escala na UNB são semelhantes e, em alguns deles a aplicação mais recente apresentou valores mais significativos, tais como as cargas fatoriais e o índice de consistência (Alfa de Cronbach) do fator tarefa e as cargas fatoriais dos itens do fator situação. Contudo, é possível afirmar que a escala apresentou condições empíricas de ser revalidada no presente estudo.

A análise fatorial procurou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliados e a consistência interna das estruturas dos fatores obtidas (Tabachnick & Fidell, 2007; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Em síntese, a análise fatorial exploratória verificou que todos os indicadores constantes das medições são realmente relevantes para a pesquisa.

O resultado concreto das análises foi a obtenção dos escores fatoriais correspondentes as médias das variáveis de cada fator. Os escores das competências contemplaram os quatro fatores definidos pela teoria: Escore Fatorial de Competências Comportamentais Domínio; Escore Fatorial de Competências Técnicas Domínio; Escore Fatorial de Competências Comportamentais Importância; Escore Fatorial de Competências Técnicas Importância. Os escores dos estilos gerenciais ficaram compostos da mesma forma que o estudo original: Escore Fatorial Estilo Gerencial Relacionamento; Escore Fatorial Estilo Gerencial Tarefa; Escore Fatorial Estilo Gerencial Situação.

A próxima sessão apresenta as análises de regressão com as relações obtidas entre as variáveis dependentes e independentes, as quais alcançaram de forma parcial os resultados empíricos esperados.

5.3 Análise de Regressão

Definidos os escores fatoriais, foram aplicadas as análises de regressão linear padrão, as quais testaram as relações entre as variáveis da pesquisa, uma vez que teve o intuito de medir a seguinte relação: as variáveis “pessoais, profissionais e estilos gerenciais” são independentes e exercem influência (predizem) a variável dependente “competências”. Neste sentido, obteve-se o coeficiente de correlação múltipla (R) entre a variável dependente e todas as variáveis independentes (em conjunto) e também foram realizadas algumas análises individuais na forma dicotômica, nos casos onde foram observadas relações mais significativas ou mais próximas do resultado esperado no estudo. O coeficiente (R) apontou influências positivas expressivas, ou seja, predição das variáveis independentes sobre a dependente (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

As possíveis relações entre os construtos e variáveis pessoais e profissionais foram testadas por meio da análise de regressão padrão, com coeficiente de significância igual a $p < 0,05$ (Pasquali, 2010). O coeficiente de significância, ou o *Bartlett Test of Sphericity (BTS)*, verifica a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (diagonal igual a 1 e todas as outras medidas iguais a zero), ou seja, que não há correlação entre as variáveis. O Teste de Esfericidade de Bartlett é utilizado para analisar

a matriz de correlação como um todo. A matriz nula desse teste reforça que a matriz de correlação é igual a matriz identidade, ou seja, não existe correlação suficiente entre as variáveis. Guth, Fernandes e Pereira (2013) também sugerem que o valor de significância seja menor que 0,05.

Foram analisados três modelos de análise de regressão padrão. No primeiro modelo, as variáveis dependentes foram Escore Fatorial de Competências Técnicas no Atributo Domínio, Escore Fatorial de Competências Comportamentais no Atributo Domínio, Escore Fatorial de Competências Técnicas no Atributo Importância e Escore Fatorial de Competências Comportamentais no Atributo Importância. Cada variável foi analisada separadamente com as seguintes variáveis independentes: tempo de serviço, faixa etária, cargo, escolaridade, escores fatoriais dos estilos gerenciais tarefa, relacionamento e situação, bem como com os escores fatoriais de competências de forma alternada. O segundo modelo foi a análise de regressão de forma mais profunda entre os escores de competências e os itens das variáveis independentes que apresentaram maior significância. Para isso, tais itens foram transformados em dicotômicos, levando em consideração as duas pontuações mais altas da escala: 4 e 5. Por último, foram realizadas análises das variáveis dependentes apenas com os escores dos estilos gerenciais.

Neste tópico serão apresentados os modelos de regressão de maior representatividade testados nas referidas análises. Os dados foram obtidos por meio das relações entre as variáveis, o R, o R^2 e o R^2 ajustado, os coeficientes de regressão padronizados (β), a significância da variável e os desvios padrão (σ). Os tópicos estão divididos de acordo com as variáveis dependentes, ou seja, os escores fatoriais de competências.

5.3.1 Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio

Competências técnicas são aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências próximas ao cargo, por se relacionarem com mais proximidade a características técnicas das funções do empregado (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013). No atributo domínio, os respondentes afirmaram em que grau estas competências são aplicadas no trabalho, no momento atual. A Tabela 10, a seguir, apresenta as relações entre o Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e os demais escores fatoriais de competências como antecedentes. Percebe-se que o agrupamento explicou 39% da variável critério. O resultado sugere que, na amostra observada na UNB, os servidores e colaboradores que expressam características e atitudes pessoais no trabalho, dão maior importância a esta

expressão somada a possuir conhecimentos e habilidades específicas de uma função. Tal relação corrobora o estudo de Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014), o qual sugere que há uma forte correlação entre domínio e importância das competências.

Tabela 10 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat2_Comp_Tec_Dom	,644a	,415	,389		,041	,488
EscFat1_Comp_Comp_Dom				,545	,000	,373
EscFat3_Comp_Comp_Imp				-,301	,005	,408
EscFat4_Comp_Tec_Imp				,250	,013	,505

Fonte: Dados da pesquisa.

(Confirmação da Hipótese H1 - As variáveis demográficas pessoais e profissionais exercerão influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas)

Depurando os escores, foi possível verificar também que a faixa etária de 51 a 60 anos explicou 10% das Competências Técnicas no Atributo Domínio. A Tabela 11 indica que tal faixa etária tem seu desempenho significativamente pautado em competências técnicas aplicadas no trabalho, ou seja, os servidores e colaboradores da amostra da UNB maiores de 51 anos possuem conhecimentos e habilidades mais específicos para determinadas funções. Neste cenário, há que se considerar que tais indivíduos estão, atualmente, mais próximos da sua aposentadoria. Contudo, as perspectivas futuras são de que esta faixa etária estará cada vez mais presente no mercado de trabalho. Neste sentido, diante dos dados apresentados e da representatividade destes indivíduos frente às competências técnicas, é sugerido que a UNB esteja atenta ao bem-estar destes indivíduos no ambiente de trabalho. Recomenda-se aqui o modelo citado por Oshio, Oishi e Shimizutani (2011) o qual relata a necessidade de implantação de normas específicas visando a qualidade de vida de indivíduos com mais de 55 anos presentes no mercado de trabalho. Outro estudo de Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges e Börsch-Supan (2007), realizado em dez países da Europa, concluiu que o fator mais preponderante para motivar os funcionários idosos a permanecer em atividade é melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, o estudo de Ilmarinen (2006) na Finlândia acrescenta ainda que melhorar o nível de conhecimento dos líderes e supervisores em questões relacionadas com a idade proporciona uma melhor qualidade de vida destes funcionários.

Tabela 11 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e Faixa etária de 51 a 60 anos

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat2_Comp_Tec_Dom	,334a	,112	,104		,000	,488
Faixa_etária_51_60				-,334	,000	,313

Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi possível verificar dentre a relação das Competências Técnicas no Atributo Domínio com as Competências Comportamentais no mesmo atributo, que um dos itens com a máxima pontuação (5), teve maior relação com a variável critério. Diante dos dados observados na Tabela 12, é possível concluir que os servidores ou colaboradores da amostra da UNB que se comunicam oralmente com clareza e objetividade, têm maiores possibilidades de expressar conhecimentos técnicos de determinada função no trabalho. De acordo com Fleury e Fleury (2001), os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. Do mesmo modo como a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. Neste caso, é possível sugerir que adquirir um conhecimento técnico e comunicar-se são elementos intrínsecos no ambiente de trabalho da amostra da UNB.

Tabela 12 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e Competência Comportamental no Atributo Domínio

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat2_Comp_Tec_Dom	,380a	,144	,137		,000	,488
Competência Comportamental Domínio - Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade. (comp_9_dom_ccom = 5)				,380	,000	,390

Fonte: Dados da pesquisa.

(Confirmação da Hipótese H7 - O estilo gerencial orientado pela situação exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas)

A Tabela 13, a seguir, apresenta as relações entre o Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e o Escore Fatorial Estilo Gerencial Situação como antecedente. O resultado sugere que os servidores e colaboradores da amostra observada na UNB que possuem líderes flexíveis ao ponto de variar o seu comportamento de acordo com as necessidades dos seus subordinados, tendem a ter maiores habilidades específicas de uma função. Depurando tal resultado ao nível de item, verificou-se que a relação é mais significativa quando o líder dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. Tal afirmação confirma a teoria de Hersey e Blanchard (1986), a qual aponta que a liderança situacional é baseada

na interação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, bem como o nível de prontidão dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo.

Tabela 13 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competência Técnica no Atributo Domínio e o Estilo Gerencial Situação

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat2_Comp_Tec_Dom	,286a	,082	,074		,000	,488
EscFat7_EstGer_Situação				,286	,002	,519
Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat2_Comp_Tec_Dom	,327a	,107	,099		,000	,488
Estilo Gerencial Situação - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. (eg_sit_16 = 5)				,320	,000	,436

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3.2 *Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio*

De acordo com Coelho Jr., Faiad, Borges, e Rocha (2013), competências comportamentais são aquelas baseadas em habilidades mais transversais e atitudes, são consideradas proximais à pessoa (ou distais ao cargo), por expressarem características mais intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização. No atributo domínio, os respondentes afirmaram em que grau estas competências são aplicadas no trabalho, no momento atual. A Tabela 14 apresenta as relações entre o Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Domínio e outras competências como variáveis preditoras. Tais variáveis explicaram 41% da variável critério. O resultado implica que existiu relação significativa entre o referido escore e os escores das competências técnica no atributo domínio e comportamental no atributo importância. Tal resultado sugere que os servidores e colaboradores da amostra da UNB que estão predispostos a expressar seus conhecimentos e habilidades de determinada função também expressam suas características pessoais e atitudes, bem como acreditam que tais expressões são importantes no ambiente de trabalho. Tal resultado corrobora o estudo de Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014), o qual sugere que há uma forte correlação entre domínio e importância das competências. Esta opinião sinaliza que os respondentes tenderam a avaliar as diferentes competências e atributos de forma intercambiável.

Tabela 14 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e outras competências

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat1_Comp_Comp_Dom	,651a	,424	,414		,004	,373
EscFat2_Comp_Tec_Dom				,475	,000	,488
EscFat3_Comp_Comp_Imp				,396	,000	,408

Fonte: Dados da pesquisa.

Depurando os escores entre as competências técnicas e as comportamentais, ambas no atributo domínio, foi possível verificar também que dois itens com a maior pontuação (5) tiveram maior relação com a variável critério. Neste caso, a Tabela 15 evidencia a probabilidade de constatar que, na amostra da UNB, quanto mais o servidor ou colaborador soluciona problemas a partir de conhecimentos adquiridos e cumpre objetivos, metas e prazos, maior é a sua expressão de características e atitudes pessoais no trabalho. Isto leva a crer que há uma tendência à identificação de certa autonomia nos respondentes. De acordo com Fogaça e Coelho Jr. (2015), a liberdade de criação e a rápida solução de problemas podem ser razões apontadas como os benefícios decorrentes da autonomia no processo decisório. Os autores ainda sugerem que a autonomia pode ser promotora de bem-estar e satisfação no trabalho, bem como facilitadora e preditora do desempenho individual no trabalho. Já Bastos, Brandão e Pinho (1997) sugerem que atitudes positivas perante os colegas implicam em responsabilidade do indivíduo em construir um ambiente de trabalho saudável.

Tabela 15 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e outros itens

Variável Critério EscFat1_Comp_Comp_Dom	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig.	dp
	,585 ^a	,342	,319		,000	,373
Competência técnica domínio - Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente (comp_28_dom_ttra = 5)				,336	,002	,403
Competência técnica domínio - Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário (comp_28_dom_ttra = 5)				,472	,000	,368

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao testarmos os dados somente com os escores fatoriais dos estilos gerenciais, pôde-se verificar que o Estilo Gerencial Tarefa apresentou maior relação com esta variável critério. De acordo com a Tabela 16, podemos inferir que servidores e colaboradores da amostra da UNB detentores de líderes que definem e estruturam seu papel e dos subordinados na busca da realização de metas estão mais propensos a expressar suas características e atitudes pessoais no trabalho. De acordo com Brandão e Borges-Andrade, (2007), tal atitude está relacionada ao desejo, a disposição ou a satisfação pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza, portanto, é possível que os indivíduos que determinaram esta relação entre as variáveis estejam em busca de uma satisfação pessoal ao cumprirem metas.

Tabela 16 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Domínio e Estilo Gerencial Tarefa

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat1_Comp_Comp_Dom	,344a	,118	,095		,000	,373
EscFat5_EstGer_Tarefa				,230	,024	0,571

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3.3 *Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância*

Coelho Jr., Faiad, Borges, e Rocha (2013), definem competências técnicas como aquelas cuja expressão se deriva de conhecimentos e habilidades específicas de uma função, são consideradas competências proximais ao cargo, por se relacionarem com mais proximidade a características técnicas das funções do empregado. No atributo importância, os respondentes selecionaram a medida do quanto estas competências são importantes para a realização do seu trabalho no momento atual. A Tabela 17 apresenta as relações entre o Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e as competências que apresentaram significância como variáveis antecedentes. Percebe-se que o agrupamento das competências explicou 48% da variável critério. Neste sentido, é possível coligir que os servidores e colaboradores da amostra da UNB que dão maior importância à idoneidade e atitudes pessoais, tendem a dominar e identificar com maior seriedade os conhecimentos específicos de um posto. Tais afirmações levam a constatação de que na amostra da UNB as competências técnicas e comportamentais se completam, bem como há correlação entre o domínio e a importância. Esta última afirmação corrobora ainda mais o estudo de Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014).

Tabela 17 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e outras competências

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat4_Comp_Tec_Imp	,700a	,490	,481		,906	,505
EscFat2_Comp_Tec_Dom				,175	,010	,488
EscFat3_Comp_Comp_Imp				,658	,000	,408

Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi possível verificar dentre a relação das competências técnicas nos atributos domínio e importância, que dois itens com a pontuação máxima (5) e um item da relação com as Competências Comportamentais no Atributo Importância com a mesma pontuação, tiveram maior relação com a variável critério. Diante dos dados apresentados na Tabela 18, é possível concluir que os servidores ou colaboradores que utilizam seu horário de trabalho para questões pertinentes a ele e na redação de seus documentos empregam a impessoalidade, expressada de forma clara e uniforme, utilizando

facilmente sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, estão mais propensos a identificar que os conhecimentos técnicos são fundamentais para a função que desempenham. Seguindo a opinião de que o servidor ou colaborador que expõe tal perfil tem suas necessidades satisfeitas no trabalho, é possível afirmar que estes apresentam maior desempenho que os empregados infelizes (Sonnentag, 2002), Fogaça e Coelho Jr. (2015) sugerem que a irregularidade no horário de trabalho impacta negativamente no bem-estar do trabalhador. Os mesmos autores apontam que o sucesso de qualquer organização está presente nos resultados alcançados. Contudo, tais resultados são fruto da sinergia dos resultados individuais, de modo que, segundo a perspectiva dos trabalhadores, é possível desenvolver estratégias ou práticas para que essas pessoas mantenham bons níveis de desempenho. Sonnentag & Frese (2002) assinalam que o empreendimento intencional realizado pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, corrobora com a ideia de que a ação tem um propósito consciente ou motivação previa. Neste sentido, é possível afirmar que os servidores e colaboradores da amostra da UNB que têm seu desempenho pautado na realização de trabalhos específicos de forma intencional, tendem a estar buscando melhores resultados para a instituição como um todo de forma consciente.

Tabela 18 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e outras competências

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat4_Comp_Tec_Imp	,324a	,105	,089		,000	,505
Competência técnica domínio - Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade (comp_24_dom_ttra = 5)				,352	,001	,431
Competência Técnica Domínio - Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade (comp_23_dom_ttra = 5)				,249	,014	,454
Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat4_Comp_Tec_Imp	,484a	,235	,228		,000	,505
Competência Comportamental Importância - Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele (comp_13_imp_cres = 5)				,484	,000	0,502

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de relação independente entre a variável critério Escore Fatorial Competências Técnicas no Atributo Importância e os estilos gerenciais como variáveis predictoras, não apresentou coeficiente de significância menor que 0,05. Portanto considera-se que não houve relação significativa entre estas variáveis.

5.3.4 Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância

De acordo com (Coelho Jr., Faiad, Borges, & Rocha, 2013), Competências Comportamentais são aquelas baseadas em habilidades mais transversais e atitudes, são

consideradas proximais à pessoa (ou distais ao cargo), por expressarem características mais intrinsecamente relacionadas à pessoa que ocupa a função na organização. No atributo importância, os respondentes selecionaram a medida do quanto estas competências são importantes para a realização do seu trabalho no momento atual. A Tabela 19 apresenta as relações entre o Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e as demais competências como variáveis antecedentes. Percebe-se que o agrupamento explicou 54% da variável critério. O resultado sugere que, na amostra observada na UNB, existiu relação significativa entre o referido escore e as Competências Comportamentais no Atributo Domínio e Competências Técnicas nos Atributos Domínio e Importância. Tal resultado sugere que os servidores e colaboradores da amostra da UNB que dominam habilidades técnicas e acreditam que isto é um fator essencial ao desenvolvimento do trabalho, tendem a crer que é importante expressar suas habilidades e atitudes pessoais no desempenho das funções. Tal associação sugere que na amostra da UNB há fortes correlações entre o domínio e a importância das competências (Borges, Coelho Jr., Faiad, & Rocha, 2014).

Tabela 19 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e outras competências

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat3_Comp_Comp_Imp	,742a	,551	,540		,000	,408
EscFat1_Comp_Comp_Dom				,359	,000	,373
EscFat2_Comp_Tec_Dom				-,227	,002	,488
EscFat4_Comp_Tec_Imp				,613	,000	,505

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise também possibilitou verificar que, dentre a relação da variável critério Competências Comportamentais no Atributo Importância e as Competências Comportamentais no Atributo Domínio, dois itens com a pontuação máxima (5), tiveram maior relação com esta variável. Perante os dados observados na Tabela 20, é possível concluir que os servidores ou colaboradores da UNB respondentes da pesquisa que mantêm seus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição e utilizam seu horário de trabalho para questões pertinentes a ele, tendem a dar maior importância à habilidades e atitudes pessoais no trabalho. Neste sentido, presume-se que tais comportamentos são provenientes da motivação no trabalho. De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), uma pessoa age sob a determinação de dois elementos: um fator de poder (capacidade) e um fator motivacional. Este fator constitui aquilo que influencia a tendência de uma pessoa adotar certo comportamento, em resumo, a motivação é a determinação

do indivíduo na busca por um objetivo. Neste sentido, a motivação é um importante preditor do comportamento no trabalho. A motivação também foi incluída como um elemento da competência em alguns trabalhos (Winterton, Le Deist, & Stringfellow, 2006).

Tabela 20 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e Competência Comportamental no Atributo Domínio

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat3_Comp_Comp_Imp	,407a	,165	,136		,000	,408
Competência Comportamental Domínio - Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição (comp_14_dom_cres = 5)				,336	,000	,343
Competência Comportamental Domínio - Utilizo meu horário de trabalho para questões pertinentes a ele (comp_13_dom_cres = 4)				,184	,037	,480

Fonte: Dados da pesquisa.

(Confirmação da Hipótese H4 - O estilo gerencial orientado pela tarefa exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais)

Ao verificar a relação entre o escore e os estilos gerenciais de forma isolada, os dados sugeriram um possível relacionamento com o Estilo Gerencial Tarefa. Os dados apresentados na Tabela 21 sugerem que os servidores e colaboradores da amostra da UNB que dão maior importância à habilidades e atitudes pessoais no trabalho, tendem a possuir líderes que definem e estruturam o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. Tal descoberta leva a análise das tendências das lideranças públicas atuais, as quais tem foco na boa governança e na gestão pública saudável. Isto inclui a liberdade de associação e de expressão, a existência de ambientes que viabilizem iniciativas e atividades dos indivíduos (Schwella, 2014). Neste sentido, é possível inferir que a boa liderança no setor público tende a buscar resultados técnicos e metas sem abandonar a motivação para a expressão de posições pessoais, principalmente quando elas estão voltadas a ética no ambiente de trabalho.

Tabela 21 - Modelo de Regressão da variável dependente Escore Fatorial Competências Comportamentais no Atributo Importância e Escore Fatorial Estilo Gerencial Tarefa

Variável Critério	R	R ²	R2 ajust.	β	Sig.	dp
EscFat3_Comp_Comp_Imp	,244a	,059	,051		,000	,408
EscFat5_EstGer_Tarefa				,244	,008	,571

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluindo este capítulo, com base nos resultados alcançados no estudo, pode-se inferir que parte das hipóteses testadas foram confirmadas e outras foram refutadas, conforme o Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 - Resultados da hipóteses testadas

Hipótese	Descrição	Confirmação	Referência
H1	As variáveis demográficas pessoais e profissionais exercerão influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas	Sim	Tabela 11 da sessão 5.3.1 (Faixa etária de 51 a 60 anos)
H2	As variáveis demográficas pessoais e profissionais exercerão influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais	Não	-
H3	O estilo gerencial orientado pela tarefa exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas	Não	-
H4	O estilo gerencial orientado pela tarefa exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais	Sim	Tabela 21 da sessão 5.3.4
H5	O estilo gerencial orientado pelo relacionamento exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas	Não	-
H6	O estilo gerencial orientado pelo relacionamento exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais	Não	-
H7	O estilo gerencial orientado pela situação exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências técnicas	Sim	Tabela 13 da sessão 5.3.1
H8	O estilo gerencial orientado pela situação exercerá influência positiva sobre a aquisição e expressão de competências comportamentais	Não	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à pergunta de pesquisa – Quais os efeitos preditivos das variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a funcionários da Universidade de Brasília? – é possível afirmar que, na amostra analisada, tais efeitos foram verificados. Contudo, pôde-se observar também que há uma forte relação entre as competências técnicas e comportamentais e os atributos domínio e importância. Este resultado possibilitou a inferência de uma série de perfis e tendências observadas nos servidores e colaboradores da UNB que participaram da pesquisa.

O próximo capítulo apresenta as conclusões e limitações do estudo. Também são apresentadas novas perspectivas de pesquisa, visando o aprimoramento científico e o fortalecimento teórico sobre o escopo deste trabalho.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões relativas ao resultado pretendido inicialmente e o obtido com o presente estudo. Também são apresentadas limitações verificadas e as recomendações por meio da agenda de pesquisa.

O trabalho teve como objetivo identificar, empiricamente, as relações entre as variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais, sob o ponto de vista dos funcionários da Universidade de Brasília.

A metodologia utilizada apresentou de forma satisfatória a utilização da estratégia de incentivo financeiro como forma proporcionar a participação dos respondentes, tendo em vista que a população alvo da pesquisa veio a ter uma redução significativa no período da aplicação do instrumento, em virtude da greve dos servidores.

Na pesquisa de campo foram aplicadas duas escalas, sendo uma delas – de competências técnicas e comportamentais – desenvolvida e testada no presente estudo e outra, a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial de Melo (2004), já validada pelo autor, por outros pesquisadores e testada novamente neste trabalho. Conclui-se que tais instrumentos foram adequados a obtenção da relação pretendida, tendo em vista que as análises fatoriais exploratórias dos indicadores constantes das medições apresentaram resultados relevantes para a pesquisa. A análise da Escala de Competências Técnicas e Comportamentais confirmou empiricamente que os dados obtidos no estudo teórico realizado com o auxílio de juízes e os decorrentes da aplicação da escala na UNB formaram os subconjuntos coerentes e relativamente independentes uns dos outros. As análises comparativas entre os dados obtidos no estudo empírico de Melo (2004) e os decorrentes da aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial na amostra da UNB são semelhantes. Em dois fatores da referida escala, a aplicação mais recente apresentou valores mais significativos nas cargas fatoriais e no índice de consistência (Alfa de Cronbach) do fator tarefa, e nas cargas fatoriais dos itens do fator situação.

Os resultados descritivos apontaram para o seguinte perfil referente aos servidores e colaboradores participantes da amostra da UNB:

- a) Os servidores e colaboradores dominam e demonstraram que as habilidades transversais e as atitudes pessoais são mais importantes que os conhecimentos e habilidades específicas de uma função;

- b) Os líderes, de acordo com a percepção dos seus subordinados, estão mais direcionados às relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas ideias dos liderados e interesses pelos seus sentimentos, bem como estão mais predispostos a serem mais flexíveis, a valorizar a individualidade, a enfatizar as relações interpessoais (apoio, orientação e facilitação), a identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptarem o seu estilo às exigências desse ambiente. E estão menos direcionados a estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas, a enfatizar o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões e os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos.

Os resultados das análises de regressão padrão apresentaram fortes relações entre as Competências Técnicas e Comportamentais nos Atributos Domínio e Importância e relações medianas entre estas variáveis e os Estilos Gerenciais. Dentre estas relações mais significativas foram obtidos dados aprofundados ao nível do item, na forma dicotômica. O fruto deste processo apresentou elementos que podem ser relevantes, bem como utilizados de forma estratégica no desenvolvimento e gestão de pessoas na UNB. Tais resultados sugerem as seguintes inferências no perfil da amostra da UNB:

- a) Os servidores e colaboradores com mais de 51 anos possuem conhecimentos e habilidades mais específicos para determinadas funções;
- b) Os servidores e colaboradores que se comunicam oralmente com clareza e objetividade, tem maiores possibilidades de expressar conhecimentos técnicos de determinada função no trabalho;
- c) Os servidores e colaboradores que possuem líderes flexíveis ao ponto de variar o seu comportamento de acordo com as necessidades dos seus subordinados, principalmente quando é observada a disposição para realização da tarefa, tendem a ter maiores habilidades específicas de uma função;
- d) Quanto mais o servidor ou colaborador soluciona problemas a partir de conhecimentos adquiridos e cumpre objetivos, metas e prazos, maior é a sua expressão de características e atitudes pessoais no trabalho;
- e) Os servidores e colaboradores que possuem líderes que definem e estruturam seu papel e dos subordinados na busca da realização de metas estão mais propensos a expressarem e darem maior importância às suas características e atitudes pessoais no trabalho.

- f) Os servidores e colaboradores que utilizam seu horário de trabalho para questões pertinentes a ele e na redação de seus documentos empregam a impessoalidade, expressada de forma clara e uniforme, utilizando facilmente sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, estão mais propensos a identificar que os conhecimentos técnicos são fundamentais para a função que desempenham;
- g) Os servidores ou colaboradores da UNB que mantêm seus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição e utilizam seu horário de trabalho para questões pertinentes a ele, tendem a dar maior importância às habilidades e atitudes pessoais no trabalho;

Em síntese, o trabalho atingiu tanto o objetivo geral quanto os específicos, pois identificou, empiricamente, as relações entre as variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais, sob o ponto de vista da amostra observada. Também foi construída e validada, de maneira exploratória, uma Escala de Competências Técnicas e Comportamentais dentro do contexto da organização estudada. Foram identificados os estilos gerenciais predominantes nos gestores das unidades analisadas, de acordo com a percepção dos seus subordinados, bem como foram identificadas as variáveis pessoais e profissionais que influenciam na percepção dos funcionários sobre as competências técnicas e comportamentais. Além disso, o trabalho também corroborou com os estudos prévios, os quais sugeriram que as competências técnicas se relacionam significativamente e reciprocamente com as competências comportamentais. De forma geral, as hipóteses de pesquisa foram confirmadas, com ressalvas àquelas referentes ao estilo gerencial relacionamento, o qual não apresentou relações significativas com as demais variáveis.

Diante desse estudo, a Universidade de Brasília poderá tomar decisões e estabelecer rotinas que possam identificar e institucionalizar ações de relações entre líderes e subordinados pautadas em estudo científico. Desta forma, não só os gestores, mas também os próprios líderes e subordinados poderão criar instrumentos com a finalidade de identificar seus estilos e competências e estabelecer relações mais eficazes do ponto de vista técnico e comportamental. Ainda nesse contexto, a UNB poderá estabelecer um direcionamento estratégico da gestão de pessoas ajustado à capacitação, seleção e posicionamento adequado dos recursos humanos da instituição.

6.1 Limitações do estudo

O corte transversal foi um limitador, tendo em vista que pode haver mudanças na liderança, bem como processos de capacitação técnica dos subordinados, fatores que gerariam dados mais relevantes, caso a pesquisa constituísse o corte longitudinal.

O instrumento utilizado essencialmente de forma quantitativa, porém é importante que sejam agregadas questões qualitativas no intuito de verificar a opinião dos respondentes de forma aberta, principalmente nas questões relativas as competências.

Com relação aos fatores, as escalas de competências tiveram que ser adaptadas de forma que os escores fatoriais resultassem em diferentes escalas nos atributos domínio e importância. Neste sentido, sugere-se que haja um aperfeiçoamento nos escopos ou até mesmo uma nova validação.

A limitação mais significativa ocorreu por conta da greve dos servidores técnico-administrativos da UNB, público-alvo do estudo, o que certamente comprometeu o tamanho da amostra.

6.2 Agenda de pesquisa

Entende-se que outros estudos devem ser desenvolvidos com o intuito de compor o conhecimento relativo aos construtos analisados, principalmente voltados ao contexto da UNB. Sugere-se então o desenvolvimento dos seguintes trabalhos empíricos:

- a) Aplicação das escalas propostas de forma combinada em outros contextos com a finalidade de revalidar o instrumento de competências e verificar se são apresentadas relações mais significativas entre os construtos;
- b) Adição de novas competências a serem testadas, medidas e relacionadas aos estilos gerenciais da escala de Melo (2004);
- c) Aplicação do teste de forma longitudinal, como uma pesquisa intencional em determinada unidade ou grupo, principalmente em ocasiões de que necessitem de dados avaliativos frente à mudança do perfil de liderança ou ações de capacitação;
- d) Adicionar itens qualitativos ao instrumento, tendo em vista que os respondentes utilizaram os campos para comentários relatando questões específicas sobre determinados assuntos e ambientes;

- e) Identificar novos conceitos sobre os construtos que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos instrumentos e propor novas escalas, até mesmo subdividindo as variáveis utilizadas neste estudo;
- f) Testar o modelo multinível para verificar a influência de fatores ambientais e sociais no contexto da UNB na explicação de variância de aquisição e aplicação de competências, bem como na seleção dos gestores estratégicos da instituição, especialmente em virtude das especificidades da variável “estrutura organizacional”.

REFERÊNCIAS

- Bastos, A. V., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, pp. 97-112.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), pp. 102-114. Fonte: [file:///C:/Users/Fernando/Downloads/38274-76248-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fernando/Downloads/38274-76248-1-PB%20(1).pdf)
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44, pp. 58-69.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (2000). *O grid gerencial III*. (5 ed.). São Paulo: Pioneira.
- Borges, J. P., Coelho Jr., F. A., Faiad, C., & Rocha, N. F. (2014). Individual competences of distance education tutors. *Educação e Pesquisa*, 40(4), pp. 935-951. Fonte: <https://dx.doi.org/10.1590/s1517-97022014121642>
- Brandão. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 12(2), pp. 149-158. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200007&lng=en&tlng=pt
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multinível. Tese de doutorado não publicada*. Brasília: Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), p. 179.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Ram – Revista de Administração Mackenzie*, 8, pp. 32-49.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (Jan-Mar de 2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 1(41).
- Brandão, H. P., Puente-Palacios, K. E., & Borges-Andrade, J. (2008). A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: *Anais(XXXII Encontro anual da ANPAD)*.

- Bryman, A. (2009). *Liderança nas organizações. Handbook de estudos organizacionais*. (Vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Carvalho, A. I., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I., Baroni, M., Macdowell, M. C., . . . Côrtes, S. d. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP.
- Cherques, H. R., & Pimenta, R. D. (2014). Norma e produtividade do trabalho No setor público federal brasileiro: percepções acerca de barreiras e estratégias de superação. *Organizações & Sociedade*, 71.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (Agosto de 2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), pp. 111-120.
- Coelho Jr., F. A., Faiad, C., Borges, J. P., & Rocha, N. F. (2013). Mapeamento de competências profissionais de Tutores de cursos na Modalidade à Distância. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 13(3). Fonte: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/8597/6489>
- Decreto n. 5.707. (23 de Fevereiro de 2006). *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Brasília, DF, Brasil. Acesso em 21 de Junho de 2014, disponível em de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. (UFPR, Ed.) *Educar*, 24, 213-225. Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Jr., J. A. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente da Correlação de Pearson. *Revista Política Hoje*, 18(1).
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Jr., J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 1, pp. 160-185.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Oxford University Press.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Edição especial).

- Fogaça, N., & Coelho Jr., F. A. (2015). A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 4, pp. 759-775.
Fonte: <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P., Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 46(6), pp. 1451-a.
- Fonseca, D. R., Souza, M. R., & Meneses, P. P. (2014). Cinco Fatores Institucionais e Seus Desafios à Implementação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. *VI Encontro de Administração Pública da ANPAD (Anais)*.
- Fonseca, Meneses, Silva Filho, A. I., & Campos. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 46(6), pp. 1451-a.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), pp. 143-161. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51772007000300008&lng=pt&tlng=pt
- Günther, H. (2004). Como elaborar um relato de pesquisa. *Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais*, 2.
- Guth, S. C., Fernandes, A. J., & Pereira, E. T. (2013). Bases da construção de um indicador de grau de investimento corporativo. *GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias*, 3(4), 121-141. Fonte: <http://revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/213>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hanges, P. J., Schneider, B., & Niles, K. (Dezembro de 1990). Stability of performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 6, pp. 658-667.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hesketh, J. L. (1980). Determinantes psicológicos do comportamento gerencial. , 20(2), . *Revista de Administração de Empresas*, 20(2), 19-23.

- Hesketk, J. L., & Carneiro, W. (Jan-Mar de 1980). Construção de um instrumento para avaliação de Estilos Gerenciais. *Revista de Administração de Empresas*, 20(1), 27-33.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (Abr-Jun de 2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce - challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 362-364.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. . Porto Alegre: Artmed.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10.
- Lord, R. E., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing; Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- Loufrani-Fedida. (2011). Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. Em D. RETOUR, T. PICQ, C. DEFÉLIX, & R. RUAS, *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Madlock, P. E. (Janeiro de 2008). Leadership style and communication. *Journal of Business Communication*, 45(1), pp. 61-78.
- Manktelow, J. (20 de julho de 2014). Fonte: Mind Tools: <http://www.mindtools.com>
- Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), pp. 31-62.
- Moreno, M. L. (Dez de 2005). De la evaluación a la formación de competencias genéricas: aproximación a un modelo. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(2), pp. 33 - 48.
- Moreno, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo. *Laertes Educación*.
- Northouse, P. G. (2001). Leadership Theory and Practice. *Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies*, 20(2).
- OECD. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version)*. Paris: OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264086098-pt>

- Oshio, T., Oishi, A. S., & Shimizutani, S. (Junho de 2011). Social security reforms and labour force participation of the elderly in Japan. *The Japanese Economic Review*, 2, pp. 248-271. doi:10.1111/j.1468-5876.2009.00505.x
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. e. Pasquali, *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7, pp. 135 - 145.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3 ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3 ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 4(1), pp. 1-23. Fonte: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30162/competencias-individuais--modernidade-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho--um-estudo-de-diagnostico-comparativo/i/pt-br>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. (Outubro de 2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000500007&lng=en&tlng=pt.
- Santos, F. A. (2012). *Articulações Entre Competências Organizacionais e Individuais em um Órgão do Poder Judiciário*. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Brasília.
- Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 3, pp. 259-276.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Von dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees - baseline results from the SHARE Study. *The European Journal of Public Health*, 17(1), 62-68.

- Silva Filho, A. I. (2009). Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), pp. 37-57. Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n1/v10n1a03.pdf>
- Silva, B. M., & Teixeira, M. A. (Mai-Ago de 2012). Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: construção de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, 2, pp. 199-206.
- Singer, E., & Bossarte, R. M. (2006). Incentives for Survey Participation. *American Journal of Preventive Medicine*, 31(5), 411-418.
- Singer, E., & Couper, M. P. (2008). Do Incentives Exert Undue Influence on Survey Participation? *J Empir Res Hum Res Ethics*, 3(3), pp. 49-56. doi:10.1525/jer.2008.3.3.49.
- Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. Em S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance*. (pp. 405-425). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-27). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: training and development. *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 249-290.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (Mar-Apr de 1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, pp. 3-12.
- Vandembos, G. R. (2010). *Dicionário de Psicologia da APA*. (M. A. D. Bueno, V. Veronesse, & M. C. Monteiro, Trads.) Porto Alegre: Artmed.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista De Administração Mackenzie*, 12(1), pp. 53-81. Fonte: <http://search.proquest.com/docview/893827153?accountid=133485>

- Winterton, J., Le Deist, F. D., & Stringfellow, E. (2006). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. *Cedefop Reference Series, 64*.
- Wood, R., & Payne, T. (1988). *Competency based Recruitment and Selection – A Practice Guide*. London: Wiley.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A

Instrumento de pesquisa aplicado

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais**INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA E O SORTEIO DE R\$ 500,00**

Prezado(a) Servidor(a) ou Colaborador(a),

Esta é uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo principal verificar as relações entre os estilos gerenciais e as competências nos atributos técnicas e comportamentais dos servidores e colaboradores da Universidade de Brasília.

Os servidores ou colaboradores da UNB que responderem as questões na íntegra, com dados válidos e pertinentes, participarão do sorteio de dois prêmios no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) cada, em dinheiro, que serão entregues no dia 31/08/2015 ou quando for atingido o número de respostas válidas para a pesquisa.

Será garantido o sigilo das respostas, pois elas serão analisadas e publicadas como valores numéricos e estatísticos, na forma de trabalho ou artigo acadêmico.

Os dados pessoais e profissionais serão utilizados apenas como referência para este fim ou para identificação dos que vierem a ser premiados, o feedback das respostas também é totalmente seguro.

Não existe resposta certa ou errada, pois o resultado apresentará uma certa predominância de estilo gerencial e de competência.

O servidor ou colaborador que desejar ver o resultado apontado nas suas respostas poderá fazê-lo solicitando por e-mail, ao final do questionário.

Para que a pesquisa atinja o resultado desejado, é importante que as suas respostas sejam fidedignas, reflitam o que você realmente pensa e que as questões sejam respondidas na íntegra.

Você necessitará de, no máximo, 20 minutos para responder todo o questionário.

Atenciosamente

Fernando Couto
Estudante de Mestrado Profissional em Administração
PPGA/FACE/UNB

*** 1. TERMO DE CONSENTIMENTO**

Confirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar.

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais**Dados pessoais e profissionais**

* 2. Informe a unidade da UNB que você trabalha diretamente:

* 3. Quanto tempo você trabalha nesta unidade

- Menos de 1 ano
- Mais de 1 e menos de 3 anos
- Mais de 3 e menos de 5 anos
- Mais de 5 e menos de 10 anos
- Mais de 10 anos

* 4. Qual a sua matrícula SIPES (FUB), caso não tenha, digite seu e-mail válido:

Matrícula:

E-mail:

* 5. Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

* 6. Qual sua faixa de idade?

01. De 18 a 20 anos
02. De 21 a 30 anos
03. De 31 a 40 anos
04. De 41 a 50 anos
04. De 51 a 60 anos
05. Acima de 60 anos

* 7. Qual a sua escolaridade?

- 01. Não alfabetizado
- 02. Ensino fundamental incompleto
- 03. Ensino fundamental completo
- 04. Ensino médio incompleto
- 05. Ensino médio completo
- 06. Superior incompleto
- 07. Superior completo
- 08. Pós-graduação lato sensu (Especialização/MBA)
- 09. Mestrado
- 10. Doutorado ou Pós-Doutorado

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Auto avaliação

A seguir será apresentada uma sequência de competências individuais que mostra determinado comportamento que você pode ter no seu trabalho. Não há resposta certa ou errada, apenas a predominância de determinada competência.

A sua opinião será sobre dois temas:

- Domínio do comportamento, ou seja, o grau em que você se encaixa neste comportamento no momento atual, e

- Importância do comportamento, ou seja, o quanto este comportamento é importante para a realização do seu trabalho.

Responda as duas colunas de cada linha antes de passar para a linha seguinte.

* 8. Auto avaliação (AUT)

Qual o meu Domínio deste
comportamento no momento
atual

Qual a Importância para o trabalho

Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informo a chefia sobre situações atípicas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Digo não para as demandas que não são pertinentes às minhas atividades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Demonstro segurança, sem mostrar indecisão, frente aos desafios.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comentários	<input type="text"/>	

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Não há resposta certa ou errada, apenas a predominância de determinada competência.

Os temas são os mesmos:

- Domínio do comportamento, ou seja, o grau em que você se encaixa neste comportamento no momento atual, e

- Importância do comportamento, ou seja, o quanto este comportamento é importante para a realização do seu trabalho.

Responda as duas colunas de cada linha antes de passar para a linha seguinte.

* 9. Auto avaliação (COM)

Qual o meu Domínio deste
comportamento no momento
atual

Qual a Importância para o trabalho

Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia.

Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema nos processos de trabalho.

Compartilho com meus colegas as aprendizagens adquiridas.

Utilizo os diversos meios de comunicação (memorando, despacho, telefone, e-mail, página da internet, etc.) para reforçar alguma questão e manter o interesse dos ouvintes.

Comunico-me, oralmente, com clareza e objetividade.

Comentários

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Não há resposta certa ou errada, apenas a predominância de determinada competência.

Os temas são os mesmos:

- Domínio do comportamento, ou seja, o grau em que você se encaixa neste comportamento no momento atual, e

- Importância do comportamento, ou seja, o quanto este comportamento é importante para a realização do seu trabalho.

Responda as duas colunas de cada linha antes de passar para a linha seguinte.

* 10. Auto avaliação (RES)

Qual o meu Domínio deste
comportamento no momento
atual

Qual a Importância para o trabalho

Demonstro
postura ética e
profissional
respeitando os
normativos
internos da
UNB e a
legislação
federal.

Atendo os
clientes
internos e
externos com
agilidade e
cordialidade
levando em
consideração
as suas
expectativas e
necessidades.

Compartilho as
informações
importantes
para o serviço,
de forma a
contribuir com
os colegas e
com a
instituição.

Utilizo meu
horário de
trabalho para
questões
pertinentes a
ele.

Qual o meu Domínio deste comportamento no momento atual	Qual a Importância para o trabalho	
Mantenho meus compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeito a hierarquia da instituição e ajo desta forma junto as chefias.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Oponho-me a pressões externas que visam obter vantagem causando prejuízo à UNB.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comentários	<input type="text"/>	

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Não há resposta certa ou errada, apenas a predominância de determinada competência.

Os temas são os mesmos:

- Domínio do comportamento, ou seja, o grau em que você se encaixa neste comportamento no momento atual, e

- Importância do comportamento, ou seja, o quanto este comportamento é importante para a realização do seu trabalho.

Responda as duas colunas de cada linha antes de passar para a linha seguinte.

*** 11. Auto avaliação (GEN)**

Qual o meu Domínio deste
comportamento no momento
atual

Qual a Importância para o trabalho

Instruo outros
colaboradores
em práticas e
procedimentos
da unidade.

Identifico as
necessidades
de
capacitação
da unidade
(própria e de
outros).

Busco
informações
externas para
as demandas
do trabalho.

Movimento
esforços para
encontrar as
soluções
necessárias
frente as
mudanças,
riscos,
oportunidades,
tendências e
outros sinais.

Utilizo
racionalmente
os recursos
disponíveis.

Comentários

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Não há resposta certa ou errada, apenas a predominância de determinada competência.

Os temas são os mesmos:

- Domínio do comportamento, ou seja, o grau em que você se encaixa neste comportamento no momento atual, e

- Importância do comportamento, ou seja, o quanto este comportamento é importante para a realização do seu trabalho.

Responda as duas colunas de cada linha antes de passar para a linha seguinte.

* 12. Auto avaliação (TRA)

	Qual o meu Domínio deste comportamento no momento atual	Qual a Importância para o trabalho
Elaboro os documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilizo sistemas informatizados, tais como editores de texto, planilhas e apresentações, com facilidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilizo, na redação de documentos, a impessoalidade com clareza e uniformidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acompanho o andamento dos processos administrativos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPÓS) adequadamente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Qual o meu Domínio deste comportamento no momento atual	Qual a Importância para o trabalho
Proponho os ajustes necessários em processos e procedimentos de trabalho.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Identifico a solução a ser aplicada a algum problema no trabalho a partir de conhecimento adquirido anteriormente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as orientações da unidade e corrijo os erros, quando necessário.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comentários	<input type="text"/>	

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais**Heteroavaliação da chefia imediata**

Na heteroavaliação, você avaliará o estilo gerencial do seu chefe imediato (diretor, coordenador, chefe, etc). No entanto, é necessário identificar, no mínimo, a função que ele executa. Vale lembrar que se trata de uma pesquisa acadêmica onde os dados e as respostas informados serão mantidos em sigilo e o feedback é totalmente seguro.

- * 13. Qual o nome da função exercida pela sua chefia imediata?
Exemplo: Coordenador do programa de pós-graduação em administração.

- * 14. Qual o sexo da sua chefia imediata:

- Masculino
 Feminino

- * 15. Qual a faixa de idade da sua chefia?

1. De 18 a 20 anos
 2. De 21 a 30 anos
 3. De 31 a 40 anos
 4. De 41 a 50 anos
 5. De 51 a 60 anos
 6. Acima de 60 anos

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais**Heteroavaliação da chefia imediata**

A seguir é apresentada a última série de 19 itens que descrevem comportamentos que podem ser apresentados pela sua chefia no dia-a-dia de trabalho. Examine cada descrição e escolha uma resposta que expressa a maneira como a sua chefia se comporta.

* 16. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 17. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 18. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 19. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 20. Põe o trabalho em primeiro lugar.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 21. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 22. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 23. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 24. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 25. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 26. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 27. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 28. Demonstra confiança nos subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 29. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 30. Mostra-se acessível aos subordinados.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 31. Valoriza o respeito à autoridade.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 32. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 33. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.

- 1. Nunca age assim.
- 2. Raramente age assim.
- 3. Ocasionalmente age assim.
- 4. Frequentemente age assim.
- 5. Sempre age assim.

* 34. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.

1. Nunca age assim.
2. Raramente age assim.
3. Ocasionalmente age assim.
4. Frequentemente age assim.
5. Sempre age assim.

* 35. Indique seus colegas de unidade para responder este questionário (digite apenas o e-mail)

* 36. Caso necessário, deixe uma mensagem:

Relações entre Estilos Gerenciais e Competências Técnicas e Comportamentais

Obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B

Instrumento de análise dos juízes

E-mail e instrumento de Avaliação de Conteúdo encaminhado aos juízes para validação teórica do instrumento de pesquisa Competências Técnicas e Comportamentais

Prezado (a) (nome e cargo do juiz avaliador)

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FACE/UNB e estou desenvolvendo uma pesquisa científica sobre o construto competências. Neste sentido, gostaria que V.Sa. na qualidade de especialista neste assunto e membro da banca avaliadora, realizasse a análise dos itens do instrumento de pesquisa que será proposto no referido trabalho. O material está anexo e tem poucas páginas, tendo em vista que procurei ser breve e objetivo.

Coloco-me à sua disposição por e-mail ou através dos fones abaixo, caso haja alguma dúvida.

Obs: Uma cópia deste material foi depositada no seu escaninho, na FACE.

Respeitosamente

Fernando José Barbato Couto

(61) 9657-0102 / 9557-9777 / 3107-0600

fcouto@unb.br, fjbcouto@hotmail.com



Prezado(a) (nome do juiz avaliador)

Conforme comentado no e-mail, sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FACE/UNB e estou desenvolvendo uma pesquisa científica que tem o seguinte objetivo: analisar, empiricamente, os efeitos preditivos de variáveis pessoais, profissionais e estilos gerenciais sobre a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais junto a funcionários da Universidade de Brasília.

A proposta de estudo terá abrangência transversal e tem por objetivo ser correlacional e explicativa. Correlacional porque se pretende relacionar as variáveis (pessoais, profissionais, estilos gerenciais e competências) e explicativa porque se entende que há predição nos dados dos fenômenos a serem estudados. A pesquisa será aplicada e de campo, pois será empregada junto aos funcionários das áreas administrativas das Unidades Acadêmicas da Universidade de Brasília.

Para obter os resultados desejados, será realizada a coleta de informações empíricas, com a adoção de questionários que contemplam: uma heteroavaliação com base na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG (Melo, 2004) para o constructo Estilos Gerenciais e, no mesmo instrumento, será realizada uma auto avaliação, onde serão incluídas questões referentes ao construto Competências, voltadas a identificação das Competências Técnicas e Comportamentais.

As questões da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG já se encontram validadas, de acordo com o trabalho publicado por Melo (2004).

Já o questionário relativo ao construto Competências, nos atributos Técnica e Comportamental, foi elaborado com base nos conceitos obtidos em pesquisa realizada na literatura empírica nacional e internacional.

Neste sentido, venho convidá-la, na qualidade de mestre nesta área do conhecimento, a realizar a análise dos itens do instrumento de pesquisa que será proposto.

Como competências técnicas, o trabalho refere-se àquelas diretamente vinculadas ao exercício de um cargo. Que refletem o conjunto de conhecimentos e habilidades necessariamente relacionados às tarefas de um cargo. São proximais à função.

Já as competências comportamentais são mais distais às funções de um cargo. Referem-se a habilidades mais genéricas e atitudes manifestadas em desempenho. São mais transversais, não sendo específicas de um determinado cargo ou função.

Nesta perspectiva, convido-a para marcar a coluna da direita da Tabela a seguir, a qual expressa o atributo da competência com maior concordância ao item da coluna da esquerda. Ainda, na última coluna informe se o item está claro e compreensível em termos de seu entendimento. Caso marque “Não”, por favor, sugira alterações no sentido de torná-lo mais compreensível.

Itens do construto competências

ITENS	Competência Técnica	Competência Comportamental	O item está claro? Sim ou Não?	Sugestão
1	Planejo minha rotina de trabalho considerando legislações e normativos pertinentes.			
2	Ajo demonstrando capacidade de análise e de síntese.			
3	Elaboro documentos de acordo com as normas cultas da Língua Portuguesa.			
4	Identifico qual o trabalho a ser realizado a partir do conhecimento do problema.			
5	Promovo reuniões de trabalho procurando resolver os problemas com o auxílio de outros.			
6	Identifico mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais e mobilizo esforços para as soluções necessárias.			
7	Negocio objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à minha unidade.			
8	Analiso rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários.			
9	Reconheço o impacto do trabalho sobre a totalidade das atividades executadas.			
10	Utilizo sistemas informatizados com facilidade.			
11	Elaboro os trabalhos utilizando sistemas informatizados como editores de texto, planilhas e apresentações.			
12	Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia.			
13	Digo não para demandas não pertinentes.			
14	Mantenho crenças, compromissos e esforços, mesmo em situações de oposição.			
15	Promovo o compartilhamento de aprendizagens.			
16	Oriento e instruo outros colaboradores em práticas e procedimentos da unidade.			
17	Identifico as necessidades de capacitação da unidade (própria e de outros).			

18	Acompanho os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando as diretrizes da unidade e propondo os ajustes necessários.				
19	Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam.				
20	Ajo com segurança e sem hesitação frente a desafios.				
21	Busco informações externas para as demandas do trabalho.				
22	Levo situações éticas ao conhecimento da chefia.				
23	Ajo com postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal.				
24	Atendo os clientes internos e externos com presteza e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades.				
25	Compartilho informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição.				
26	Respeito a hierarquia da instituição e ajo com apreço junto as chefias.				
27	Utilizo a impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade na redação de documentos.				
28	Utilizo os sistemas informatizados da UNB (UnBDOC, SIMAR, SIPAT, SIPES, SIGRA, SIPPOS) de acordo com a função de cada um, alimentando e buscando informações.				
29	Utilizo meu horário de trabalho apenas para questões pertinentes a ele.				
30	Faço a gestão dos recursos de forma a utilizá-los racionalmente.				
31	Adoto questões de responsabilidade social e ambiental no trabalho.				
32	Resisto a pressões externas que visam obter vantagem em detrimento da UNB.				
33	Acompanho o andamento dos processos administrativos por intermédio do sistema UNBDOC ou pessoalmente.				
34	Utilizo recursos de comunicação variados para reforçar pontos e manter o interesse dos ouvintes.				
35	Comunico, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.				
36	Implemento ações de comunicação interna para estimular o desenvolvimento profissional.				
37	Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema.				

Agradeço a sua colaboração, ela será muito proveitosa para o desenvolvimento acadêmico, da pesquisa científica e da gestão da UNB.

Informo que este material poderá ser restituído de forma eletrônica ou impressa, bastando encaminhar aos e-mails citados abaixo ou à secretaria da Diretoria de Compras da FUB, solicitando que seja entregue aos cuidados de Fernando Couto (Diretor de Compras), com o assunto: Avaliação de Conteúdo.

Cordialmente

Fernando José Barbato Couto

Fones: 9657-0102 / 9557-9777 / 3107-0600

Email: fjbcouto@hotmail.com e fcouto@unb.br

Resultados das análises dos juízes

ITENS		Competên-cia Técnica			Σ	Compet. Comportamental			Σ	O item está claro? Sim ou Não?			Σ	Sugestão para o item		
		J1	J2	J3		J1	J2	J3		J1	J2	J3		Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3
1	Assumo responsabilidades pessoais para fazer com que as coisas aconteçam.				0	X	x	x	3	SIM	SIM	sim	3			
2	Levo situações aéticas ao conhecimento da chefia.				0	X	X	x	3	SIM	SIM	Mais ou menos	2			Sugiro: Informo a chefia sobre situações aéticas
3	Digo não para demandas não pertinentes.				0	X	X	x	3			sim			Significa que algo foi demandado além de sua competência ou não pertinente às suas tarefas?	
4	Ajo com segurança e sem hesitação frente a desafios.				0	X	X	x	3	SIM	SIM	não	2			Demonstro segurança...
5	Colaboro com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia.				0	X	X	x	3		SIM	sim	2			
6	Comunico aos responsáveis quando identifico algum problema.		X		1	X	X	x	3	SIM	SIM	sim	3		Algum problema acaba abarcando a ideia de outro item sobre situações aéticas. Não seria o caso de diferenciar melhor esse tipo de problema daquela?	
7	Promovo o compartilhamento de aprendizagens.				0	X	X	x	3		sim	não				Compartilho aprendizagens, Estimulo o compartilhamento de aprendizagens (gerencial)
8	Utilizo recursos de comunicação variados para reforçar pontos e manter o interesse dos ouvintes.		X		1	X	X	x	3	N	SIM	sim	2		Recursos de comunicação talvez não seja um termo de fácil compreensão. O que isso quer dizer?	
9	Comunico, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.		X		1	X	X	x	3	N	SIM	sim	2		Já tem um item sobre comunicação escrita (redação). Então acho que vale suprimir essa parte. A propósito, reforço o argumento com o fato de isso dificultar o julgamento do respondente, pois alguém pode ser muito bom em comunicação verbal, mas não na escrita, ou vice versa.	
10	Ajo com postura ética e profissional respeitando os normativos internos da UNB e a legislação federal.				0	X	X	x	3	SIM	SIM	não	2			Demonstro...
11	Atendo os clientes internos e externos com presteza e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades.				0	X	X	x	3	SIM	SIM	sim	3			
12	Compartilho informações importantes para o serviço, de forma a contribuir com os colegas e com a instituição.				0	X	X	x	3	SIM	SIM	sim	3			
13	Utilizo meu horário de trabalho apenas para questões pertinentes a ele.				0	X	X	x	3	N	SIM	sim	2		Não se recomenda o uso de expressões modais, como apenas, na construção de descritores.	

ITENS	Competên-cia Técnica			Σ	Compet. Comportamental			Σ	O item está claro? Sim ou Não?			Σ	Sugestão para o item		
	J1	J2	J3		J1	J2	J3		J1	J2	J3		Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3
14				0	X	X	x	3				sim		Para mim nenhuma das duas. A situação de oposição é um fato novo que exige adaptação? Acho que deveria separar a crença dos dois outros itens, pois se ela for pessoal não pode interferir no trabalho, mas se for organizacional precisa ser avaliada se sua manutenção ou não influenciará positiva ou negativamente na tomada de decisão. Compromisso e esforços são competências comportamentais.	
15				0	X	X	x	3	N	SIM		não	O descritor contém dois focos, o respeito e o apreço. Vale a pena focalizar melhor a composição.		O que é agir com apreço?
16				0	X	X	x	3	SIM	SIM		não	2		O verbo resistir é fraco para indicar a competência. Acho que aqui vale refletir um pouco mais sobre o que é a competência que se busca. Como é que essa resistência é demonstrada, por exemplo?
17	X	X	x	3		X		1		SIM		sim	2		
18	X	X	x	3				0	SIM	SIM		sim	3		
19	X	X	x	3				0	SIM	SIM		sim	3		
20	X	X	x	3		X		1	N	SIM		não	O descritor contém dois verbos de ação, o que acaba por confundir a classificação do mesmo. Mobilizo esforços necessários parece um tanto vago; o descritor poderia, assim, fazer menção apenas ao identificador mudanças, riscos etc.	Para mim são as duas. A identificação é a competência técnica adquirida e a mobilização é sua competência comportamental em aplicar o conhecimento adquirido.	São duas competências Identifico e Mobilizo
21	X	x	x	3		x		1	SIM	SIM		não	2		Utilizo racionalmente os recursos disponíveis
22	X	X	x	3				0	SIM	SIM		sim	3		
23	X	X	x	3		X		1	SIM	SIM		sim	3		
24	X	X	x	3		X		1	SIM	SIM		sim	3	Impessoalidade, padrão culto etc. são critérios de desempenho, não? O julgamento do revisor ou do respondente tem de considerar tudo isso ao mesmo tempo ou um ou outro critério apenas pode ser considerado? Parece-me mais adequado semanticamente explicitar, antes, o desempenho redação de documentos, e, depois, os critérios. A propósito, esses critérios poderiam ser condensados ou filtrados para evitar erros de resposta, não?	

ITENS	Competência Técnica			Σ	Compet. Comportamental			Σ	O item está claro? Sim ou Não?			Σ	Sugestão para o item		
	J1	J2	J3		J1	J2	J3		J1	J2	J3		Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3
	25	X	X		x	3	X				1		SIM	SIM	sim
26	X	X	x	3	X			1	N	SIM	não		Utilizar e alimentar e buscar informações são ações correlatas, mas distintas. Isso pode confundir o respondente, não?		Sugiro apenas Utilizo adequadamente retirando "de acordo com a função..."
27	X	X	x	3	X			1	N	SIM	sim	2	O foco está na análise de rotinas ou na proposição de ajustes necessários a partir disso? Parece-me fazer mais sentido a proposição em razão da análise. A propósito, análise soa um tanto subjetivo para ser considerada competência. Talvez uma habilidade parte de uma competência.	Para mim são as duas. A identificação é a competência técnica adquirida e a mobilização é sua competência comportamental em aplicar o conhecimento adquirido.	
28	X	X	x	3				0	SIM		Mais ou menos			Identifico qual solução pode ser aplicada ao problema a partir de competências técnicas adquiridas.	Ainda que o verbo identificar seja observável, o que seria conhecer o problema?
29	X	X	x	3	X			1	SIM		sim	2		acompanhamento (técnica); Proposição (comportamental)	
30	X		x	2	X			1	SIM	SIM	sim	3			Está claro, mas entendo que o trabalhador planeja efetivamente sua rotina de trabalho considerando as atribuições, processos e procedimentos de trabalho da unidade. Não sei se ele usa, de fato, as normas para planejar. Seria mais durante a execução das tarefas...
31	X		x	2	X			1	N		não		O descriptor é um tanto genérico, ao meu ver.	Utilizo minhas competências técnicas em minhas atitudes profissionais.	Na verdade, entendo que aqui temos uma competência ligada à cognição, não à técnica. Não sei exatamente como é a sua categorização, mas sinto que é distal ao cargo, mas não é comportamental nem técnica. Para ficar como competência técnica, seria melhor ir direto nos verbos: Analisa as questões inerentes à sua atividade, etc. Ou, melhor ainda: Elabora pareceres e/ou produz documentos, demonstrando capacidade de análise e síntese.
32			x	1	X	X		2	N		não		O descriptor não deixa claro a ação a ser focalizada, se promover reuniões ou resolver problemas de trabalho; o certo não seria resolver problemas de trabalho por meio de reuniões etc.?	Promovo reuniões de trabalho procurando resolver os problemas com a colaboração de todos.	Que tal: Realizo reuniões de trabalho para solucionar problemas de forma participativa

ITENS	Competên-cia Técnica			Σ	Compet. Comportamental			Σ	O item está claro? Sim ou Não?			Σ	Sugestão para o item					
	J1	J2	J3		J1	J2	J3		J1	J2	J3		Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3			
33	Negocio objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à minha unidade.				X	x	2	X	X		2		SIM	Não		Para mim são as duas. A identificação é a competência técnica adquirida e a mobilização é sua competência comportamental em aplicar o conhecimento adquirido.	Como observar isso? Não seria melhor dizer algo como "Tomo medidas concretas para assegurar objetivos, etc..."	
34	Reconheço o impacto do trabalho sobre a totalidade das atividades executadas.			X		x	2		X		1		SIM	sim	2			
35	Elaboro os trabalhos utilizando sistemas informatizados como editores de texto, planilhas e apresentações.			X	X	x	3		X		1	N	SIM	sim	2	O foco é saber se ele elabora trabalhos ou se faz isso a partir do uso de sistemas, como me pareceu? Se for isso mesmo, então o item 10 já toca neste ponto, não?		
36	Adoto questões de responsabilidade social e ambiental no trabalho.					x	1	X	X		2	N	SIM	Não		O que quer dizer com adoto questões de responsabilidade? Parece-me que, no mínimo, a redação pode ser melhorada.	Promovo a aplicação da responsabilidade social e ambiental no trabalho.	Considero as questões de responsabilidade social e ambiental na execução do meu trabalho
37	Implemento ações de comunicação interna para estimular o desenvolvimento profissional.				X	x	2	X	X		2	N	SIM	sim	2	A relação entre ações de comunicação e estímulo ao desenvolvimento não me pareceu clara o suficiente. Vale especificar?		

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C

E-mails de encaminhamento da solicitação de participação na pesquisa

Prezado(a) (nome do titular da unidade)

Solicito a sua colaboração no sentido de divulgar entre os seus colaboradores o seguinte instrumento de pesquisa acadêmica, cujo objetivo é verificar as relações entre os estilos gerenciais e as competências técnicas e comportamentais dos servidores e colaboradores da UNB.

Trata-se de um instrumento o qual apresentará como resultado a predominância de competência nos atributos técnica ou comportamental e a sua relação com um dos seguintes estilos gerenciais: tarefa, relacionamento ou situacional. Como pode ser observado, não há caráter punitivo na proposta de pesquisa. Pelo contrário, pois, se houver interesse da sua parte em conhecer o resultado, ele poderá ser um instrumento válido para melhorias na gestão da unidade.

Além disso, será garantido o total sigilo das respostas, pois elas serão analisadas e publicadas na forma de trabalho ou artigo acadêmico, como valores numéricos e estatísticos.

Haverá também um incentivo financeiro para os respondentes, visto que serão sorteados dois prêmios de R\$ 500, 00 (quinhentos reais) cada. As instruções para os participantes estão contidas no instrumento.

Segue o link, que poderá ser encaminhado por e-mail, mensagem de texto ou WhatsApp. O instrumento é compatível e acessível para PC ou dispositivo móvel.

https://pt.surveymonkey.com/s/relacoes_eg_com

Qualquer dúvida, favor entrar em contato por e-mail ou fone.

Atenciosamente

Fernando Barbato Couto

MPA/PPGA/FACE

fcouto@unb.br; fjbcouto@hotmail.com

+55 61 3107-0600 / 3107-0356 / 9657-0102 / 9557-9777



Universidade de Brasília

Prezado(a) Servidor(a) ou Colaborador(a)

Solicito a sua colaboração no sentido de responder a seguinte pesquisa acadêmica, cujo objetivo é verificar as relações entre os estilos gerenciais e as competências técnicas e comportamentais dos servidores e colaboradores da UNB.

Ao responder as questões na íntegra, com dados válidos e pertinentes, você estará participando do sorteio de dois prêmios no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) cada, em dinheiro, que serão entregues no dia 31/08/2015 ou quando for atingido o número de respostas válidas para a pesquisa¹.

Trata-se de uma pesquisa que está sendo aplicada em diversas unidades da UNB, a qual apresentará como resultado a predominância de competência nos atributos técnica ou comportamental e a sua relação com um dos seguintes estilos gerenciais: tarefa, relacionamento ou situacional. Como pode ser observado, não há caráter punitivo na proposta.

Além disso, será garantido o total sigilo das respostas, pois elas serão analisadas e publicadas na forma de trabalho ou artigo acadêmico, como valores numéricos e estatísticos.

Segue o link, cujo instrumento é compatível e acessível para PC ou dispositivo móvel:

https://pt.surveymonkey.com/s/relacoes_eg_com

¹ A aplicação de incentivo financeiro à pesquisa acadêmica é perfeitamente saudável, a não ser em casos de populações em situação de vulnerabilidade (inclusive a dependência desse incentivo) e a imposição de riscos associados a esses incentivos (novos tratamentos médicos ou pessoas em situação de violência). Referências: <http://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>; [http://www.ajpmonline.org/article/S0749-3797\(06\)00268-6/fulltext](http://www.ajpmonline.org/article/S0749-3797(06)00268-6/fulltext); <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2600442/pdf/nihms-75235.pdf>; <http://jmp.oxfordjournals.org/content/29/6/717.long>; <http://jme.bmj.com/content/34/5/389.full.pdf+html>

Qualquer dúvida, favor entrar em contato por e-mail ou fone.

Atenciosamente

Fernando Barbato Couto

Mestrado Profissional em Administração/PPGA/FACE

fcouto@unb.br; fjbcouto@hotmail.com

+55 61 3107-0600 / 3107-0356 / 9657-0102 / 9557-9777

 **Universidade de Brasília**

Bom dia

Informo que no dia 31/08/2015 foi atingido o número de respostas válidas para o Instrumento de Pesquisa com incentivo financeiro aos servidores e colaboradores da UNB. Na ocasião, foram realizados os sorteios dos dois prêmios de R\$ 500,00 entre os participantes que responderam o questionário. A metodologia utilizada para o sorteio foi a seguinte:

Cada questionário respondido recebeu um número sequencial fornecido pelo próprio sistema Survey Monkey;

O intervalo dos números foi inserido na função ALEATORIOENTRE do software Microsoft Excel por duas ocasiões, cujos números sorteados foram: 163 e 42.

Foi verificado que o questionário N° 163 não havia sido respondido na íntegra, portanto foi realizado um novo sorteio utilizando a mesma metodologia, cujo número resultante foi 159.

Foram identificados os questionários dos dois respondentes e ambos foram contatados por meio da resposta ao item 4 – e-mail válido.

Os sorteados a seguir receberam os prêmios no dia 04/09/2015, sendo que o respondente 159 solicitou sigilo nas informações a serem divulgadas:

N° 42 – José Mauro Gouveia de Medeiros (ACE)

N° 159 - *****nto@gmail.com (***)

O resultado final do trabalho será divulgado na forma de Dissertação de Mestrado, provavelmente no final do 2º semestre deste ano e, caso aprovado, será disponibilizado no Repositório Institucional da UNB, no endereço: <http://repositorio.unb.br/>

Agradeço a todos que participaram, em especial aos que enviaram comentários e mensagens de incentivo.

Fernando Barbato Couto

MPA/PPGA

 **Universidade de Brasília**