
Análise das relações entre competências de gestão, adaptabilidade de carreira e talento em gestores intermediários

Relations between Management Skills, Career Adaptability, and Talent in Intermediate Managers

CARLA ROSSANA ARAUJO TORRES NOGUEIRA 

MANOELA ZIEBELL DE OLIVEIRA 

RESUMO

Em um contexto global de ruptura dos modelos construídos para funcionar no século XX, a sociedade é demandada a ressignificar modelos e adaptar-se em antecipação aos desafios futuros. Os gestores buscam se reinventar, enquanto as organizações recrutam talentos com novas competências que emergem da realidade contemporânea. A adaptabilidade de carreira surge como uma grande oportunidade e um desafio aos profissionais que têm interesse em se manter nesse mercado. O presente artigo teve como objetivo investigar a relação entre competências gerenciais, níveis de talento e adaptabilidade de carreira de profissionais em posição de gestão intermediária. Buscou, ainda, comparar grupos de gerentes com alta e baixa competência gerencial com relação às variáveis de interesse e identificar quais competências eram consideradas essenciais à realização das atribuições da função. Participaram 175 gestores intermediários que responderam um questionário tipo *survey* on-line. Verificou-se que as competências que melhor representam o que os gestores entendem por competência, nesta pesquisa, foram: comunicação (1), liderança (2), empatia (3), conhecimento (4), disciplina (5), democracia (6), visão sistêmica (7) e determinação (8), as quais se organizaram em três grandes *clusters*: comprometimento, organização e gestão de pessoas.

Palavras-chave: Competências. Gestão. Adaptabilidade de carreira. Talento.

ABSTRACT

In a global context of rupture of the models built to work in the 20th century, society faces the demands to give new meanings to models and adapt in anticipation of future challenges. Managers seek to reinvent themselves, while organizations recruit talent with new skills that emerge from contemporary reality. Career adaptability emerges as a great opportunity and challenge for professionals who are interested in staying in this market. This article aimed to investigate the relationship between management skills, talent levels, and career adaptability of professionals in middle management positions. It also sought to compare groups of managers with high and low managerial competence concerning the variables of interest and to identify which competencies were considered essential to the accomplishment of the function's attributions. One hundred seventy-five intermediate managers participated and answered an online survey questionnaire. We verified that the competencies that best represent what managers understand by competence in this survey were: communication (1), leadership (2), empathy (3), knowledge (4), discipline (5), democracy (6), systemic vision (7) and determination (8), which we organized in three large clusters: commitment, organization, and people management.

Keywords: Competencies. Management. Career adaptability. Talent.

1 INTRODUÇÃO

O modo de viver e as formas de trabalho transformaram-se completamente nas últimas décadas, especialmente nos últimos anos, dadas as mudanças de valores sociais, as mudanças tecnológicas e a celeridade com que essas mudanças vêm ocorrendo. Com os recursos tecnológicos e a informação mais acessível à população, o mercado vem impondo novo modo e novo ritmo às pessoas e às organizações, além de estar mudando a forma de realização das atividades. Manter-se no mercado de trabalho exige, assim, que as competências das pessoas que atuam no mercado de trabalho atendam às necessidades desse mercado, muitas vezes com necessidades e especificidades diferentes. A era da certeza deu lugar à instabilidade (DUARTE et al., 2010), e a condição de mudança passou a ser

uma rotina na vida dos trabalhadores e da sociedade, exigindo de cada participante do processo um nível de adaptabilidade (SUPER, 1942; SAVICKAS, 2013) suficiente para se reinventar diante dos novos desafios profissionais.

Para os gestores, o desafio se coloca de forma diferenciada, considerando que devem estar à frente dos processos de mudança e, conseqüentemente, ter conhecimento mais profundo para que possam aprender e multiplicar esse conhecimento, além de auxiliar suas equipes nas transições necessárias. Nesse processo de mudança, muitos não se adaptam. As organizações, para sobreviverem, têm experimentando a “guerra por talentos” (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013) na busca por esses profissionais, tentando mantê-los e, assim, tornar-se competitiva. Nesse contexto, o capital humano, competente e talentoso, volta a tornar-se um diferencial no mercado. Surge, a partir daí, a necessidade do entendimento do que é de fato ser competente e ter talento e como se relacionam.

Este artigo justifica-se em razão da necessidade de compreender melhor o conceito de competência no contexto atual, bem como entender como os gestores compreendem o termo “competência” ao tratar de suas competências pessoais. Também se faz importante compreender como percebem que se construíram suas competências, além de verificar a relação das competências de gestão com o nível de adaptabilidade de carreira e também a relação com talento, haja vista que os estudos sobre esses temas vêm crescendo ano após ano para que se estabeleçam novos rumos para as organizações que se preparam para desafios que ainda se formarão para enfrentar o novo mundo do trabalho.

O artigo trata do tema competência e suas relações com adaptabilidade de carreira e talento em profissionais que ocupam cargos de gerência intermediária – aqueles que estão colocados entre os gerentes de alta administração e os supervisores de primeira linha, sendo responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta direção para os grupos de trabalho operacional (MAXIMIANO, 2010; DE CHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010). O artigo tem como objetivo investigar as relações entre as competências de gestão, a adaptabilidade de carreira e o talento percebido em profissionais

que ocupam cargos de gerência intermediária em diferentes regiões do País e em organizações de diferentes portes e segmentos.

1.1 Competências

O conceito de competência adquiriu significado para o mundo do trabalho a partir de David C. McClelland, no início da década de 1970, enquanto ele participava do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano. McClelland (1973) publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), buscando métodos mais efetivos no processo de seleção de pessoas, associando, assim, competência a cinco fatores: conhecimentos, habilidades, comportamentos, motivações e aptidões pessoais (RESENDE, 2000; JANJUA; MUHLBACHER, 2016). A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou determinada situação.

Boyatzis (1982) popularizou o termo competência, definindo-o como uma combinação de motivo, característica, habilidades, aspecto da autoimagem ou papel social, ou um corpo de conhecimento relevante. O autor também estabeleceu que a competência gerencial é “um atributo de um indivíduo que é causalmente relacionado a um desempenho efetivo ou superior em um trabalho.” (BOYATZIS, 1982, p. 23). Além disso, orientou que a avaliação de competências gerenciais deve ser realizada a partir da distribuição de seis grupos de indicadores: metas e gestão pela ação (orientação eficiente, produtividade, diagnóstico e uso de conceitos, preocupação com impactos, proatividade); liderança (autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico, conceitualização); recursos humanos (uso de poder socializado, otimismo, gestão de grupo, autoavaliação e senso crítico); direção de subordinados (desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral, espontaneidade); foco em outros *clusters* (autocontrole, objetividade perceptual, adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos); conhecimento especializado (memória, conhecimento especializado).

A partir da proposição inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram. O termo passou a ter ênfases diversas com o passar do

tempo, e diversos termos foram relacionados ao conceito. Alguns exemplos são: aptidão, valores, formação (BOOG, 1991), resultados (SPENCER; SPENCER, 1993), estratégia, ação (SPARROW; BOGNANNO, 1994), aptidão (MOSCOVICI, 1994), conhecimento, habilidade, valores (PARRY, 1996), interação (SANDBERG, 1996), aprendizagem, autodesenvolvimento (BRUCE, 1996), mobilização, ação (LE BOTERF, 2003), aptidão, resultados, formação (DUTRA; SILVA, 1998), ação, resultados (RUAS, 1999), saber mobilizar recursos (FLEURY; FLEURY, 2000), aptidão, ação e resultado (ZARIFIAN, 2001).

Kaplan e Norton (2004), em uma visão da competência a partir das bases da Administração (missão, visão e valores), classificam-nas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores, sendo diferenciadas conforme a função executada. Nessa perspectiva, os autores trazem o “valor” como um termo mais alinhado às diretrizes organizacionais, as quais se organizam a partir da construção de “missão, visão e valores”, fazendo, assim, um alinhamento entre os valores do indivíduo e os valores da organização, de modo que os valores desse indivíduo vão gerar as suas atitudes dentro da organização.

As definições desses conceitos são descritas da seguinte forma: conhecimento: é a base intelectual necessária para o exercício do cargo; habilidade: é a destreza com os meios e métodos para realizar uma tarefa específica; valor: é o conjunto de características ou comportamentos que possibilita o alcance do desempenho requerido em cada função.

As competências dos trabalhadores atuais foram classificadas (VIEIRA; MARQUES, 2014) em: competências transversais (*soft skills*: competências pessoais/competências interpessoais); e competências específicas (*hard skills*: competências técnicas específicas da área de formação).

Nesse estudo, com 6.444 diplomados e 761 empregadores em Portugal, os autores Vieira e Marques (2014) tratam das competências como ação em contexto e consideram um trabalhador competente aquele que é “empregável, flexível, adaptável”. Os autores, objetivando identificar quais as competências mais requeridas por empregadores para trabalhadores de modo geral, apresentaram o seguinte resultado: 1. análise e resolução de problemas; 2. criativi-

dade e inovação; 3. adaptabilidade e flexibilidade; 4. planejamento e organização; 5. motivação para excelência; 6. competências técnicas da área formativa.

A competência, compreendida de diferentes formas em momentos diferentes da história da administração, aponta para a necessidade de se realizar um recorte no contexto.

Para os gestores, considerando a complexidade da tarefa, podem-se exigir competências diferenciadas, e neste artigo discutir-se-á quais são e como os gestores percebem que foram construídas essas competências.

1.2 Gerência Intermediária

Diante da crescente competitividade, a profissionalização das organizações e de suas equipes para alcançar e surpreender as expectativas do mercado trouxe, nas últimas décadas, uma grande valorização do capital humano. O desafio de aperfeiçoamento e de adaptabilidade para um grupo específico de profissionais parece ser diferenciado. Os gerentes, ao ocuparem posições intermediárias, precisam capitanear esse processo de desenvolvimento da organização e de administração do capital humano, exigindo que se tornem profissionais adaptáveis e talentosos, flexíveis em suas multitarefas, gerenciando os seus diversos papéis (DUARTE et al., 2010) dentro da organização e fora dela. Essa adaptabilidade e talento reforçará sua empregabilidade e a confiança de que seu trabalho gerencial conduzirá a organização à realização de seus objetivos.

Atualmente, as perspectivas profissionais parecem bem menos definidas e previsíveis, com transições mais frequentes e difíceis. Estas mudanças exigem que os trabalhadores desenvolvam capacidades e competências que diferem substancialmente dos conhecimentos e aptidões requeridas pelas profissões do século XX. Os trabalhadores precários da era da informação deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter a sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades. Estas novas concepções da vida de trabalho reconhecem que a carreira pertence à pessoa e não à organização. (DUARTE et al., 2010, p. 3).

Assim, a responsabilidade de protagonizar suas próprias carreiras traz para o gestor a responsabilidade de se adaptar e se tornar um aprendiz permanente, assumindo o papel de manter-se em condição de empregabilidade e conduzindo pessoas e organizações aos seus objetivos.

1.3 Adaptabilidade de Carreira

O desenvolvimento da carreira é objeto de estudo desde a publicação, em 1942, do *The Dynamics of Vocational Adjustment*, de Donald Super, na qual o autor reformula a perspectiva da psicologia vocacional e funda a perspectiva evolutiva, ao apontar a escolha profissional como um processo e não como um evento (LASSANCE; SARRIERA, 2012).

Savickas (2013), nessa mesma perspectiva, propôs a Teoria de Construção da Carreira (*Career Construction Theory – CCT*), cuja base é considerar a carreira não mais como uma sequência dos diferentes empregos ao longo da vida ou promoções em um mesmo emprego, mas, sim, como um processo construído, pessoal e socialmente, por meio dos significados atribuídos às escolhas profissionais realizadas (AMBIEL, 2014). A carreira passa, então, a ser compreendida como uma construção subjetiva, formada pelas significações de memórias passadas, experiências atuais e aspirações e expectativas futuras relacionadas ao trabalho, emergindo, portanto, de um processo ativo.

Savickas (2013) classifica o conceito em três dimensões: diferencial, dinâmica e desenvolvimental. Essas dimensões buscam responder a três perguntas a respeito do comportamento vocacional – o quê? como? e por quê? – e passam a ser operacionalizadas pela teoria com as seguintes abordagens: personalidade vocacional (*vocational personality*), adaptabilidade de carreira (*career adaptability*) e temas de vida (*life themes*). Dentre os três conceitos, aparece destacada a adaptabilidade, como um processo contínuo e dinâmico, que ocorre por meio de estratégias com as quais os indivíduos lidam com situações do mundo do trabalho (AMBIEL, 2014).

A teoria evolui no decorrer do século XX, e Savickas et al. (2009) propuseram o modelo *Life Designing*, que se constitui de um quadro teórico que agrega as teorias de construção de si (GUICHARD, 2005) e a Teoria de Construção da Carreira (SAVICKAS, 2005). No

contexto do *Life Designing*, um dos objetivos de intervenção é promover a adaptabilidade dos clientes frente aos obstáculos e barreiras que se impõem na carreira. Assim, a teoria do desenvolvimento de carreira ganhou novos contornos com a Teoria de Construção de Carreira e o modelo *Life Designing*, reforçando a adaptabilidade de carreira. Nesse sentido, o profissional pode construir sua trajetória de carreira, atribuindo significado a suas escolhas.

Atualmente, a adaptabilidade de carreira é definida como um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, transições ocupacionais e traumas pessoais (SAVICKAS, 2013; AMBIEL, 2014). O conceito de adaptabilidade está centrado nas competências e atitudes do indivíduo frente a si mesmo e a seu contexto e é ligado às possibilidades de transição de carreira (LASSANCE; SARRIERA, 2012; SOUZA; VIEIRA; SILVA, 2020), as quais consistem em recursos e estratégias que as pessoas utilizam para gerenciar tarefas e transições ao longo do processo de construção de suas carreiras. Internacionalmente, essas competências são tratadas como “os quatro Cs” da adaptabilidade de carreira: preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*). Preocupação refere-se a estar atento ao desenvolvimento e aos objetivos de uma carreira. Ter controle significa permanecer motivado e disciplinado para atingir os objetivos de sua carreira. Curiosidade refere-se a uma abertura para opções e informações. Por fim, confiança refere-se à crença do indivíduo em sua capacidade de empreender os esforços necessários para atingir seus objetivos (SAVICKAS; PORFELI, 2012).

A adaptabilidade da carreira é conceituada como uma característica maleável que pode ser desenvolvida, em vez de uma característica inerente fixa (KOEN et al., 2012; SAVICKAS; PORFELI, 2012), e é compreendida como um determinante-chave de importantes resultados na carreira (KOEN et al., 2012), bem como uma qualidade de ordem superior chamada metacompetência (HALL, 1996; MORRISON; HALL, 2002). Esses achados destacam a adaptabilidade da carreira como um importante componente na fenomenologia da gestão estratégica de carreira entre indivíduos.

1.4 Talento

As transformações advindas da era do trabalho tecnológico desencadearam uma busca incansável por novos talentos e inovações. Estimularam também a construção da competência superior, de tal modo que se tem referido a uma “guerra por talentos” (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013).

Nas organizações, o trabalho de desenvolvimento de pessoas, talentos e carreiras é desenvolvido nos setores de Recursos Humanos (RHs). Savickas (2002, p. 4) considera que “carreiras não se desenvolvem: elas são construídas.” O gerenciamento da construção de carreira e da construção de talentos ganha força também nas organizações, por meio de um viés econômico, e tem promovido um repensar do papel, da capacidade e do potencial dos seus recursos humanos. Compreender os aspectos fundamentais do talento é essencial para que as organizações possam orientar a construção das carreiras daqueles que já são talentos ou, ainda, desenvolver potenciais talentos, adaptando suas competências.

A forma de entender talento se originou com a teoria da soberania dos aspectos hereditários proposta por Galton (1869), que considerava talento um fenômeno natural. Os estudos avançaram, e, em 1985, Gagné apresentou o termo talento, considerando sua correspondência ao desempenho distintamente superior à média em um ou mais campos do desempenho superior (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013).

Atualmente, alguns pesquisadores entendem o talento em termos de desempenho superior e habilidade notável, expressos em comportamentos, ações e atitudes visíveis e passíveis de análises (GAGNÉ, 2009). Outros, como Degroot (1965), que investigava o treinamento intenso para melhorar os níveis de desempenho, propõem que o talento é resultado de prática deliberada ou expertise, a qual pressupõe as seguintes características: 1. concentração absoluta; 2. descoberta de estratégias de solução de problemas mais efetivas; 3. aprimoramento das formas de desempenhar as tarefas; 4. desenvolvimento, ao longo de três etapas: a) iniciante, que precisa seguir instruções; b) como resultado da prática, torna-se capaz de gerar os mesmos resultados de forma mais rápida e eficiente; c) por fim, torna-se especialista, passando a ser capaz de responder de forma rápida e intuitiva.

Outra abordagem sobre o entendimento do talento foi proposta por Bloom (1985), sugerindo que qualquer indivíduo tem grande potencial em pelo menos um domínio específico (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013). Resulta disso que o talento é entendido como produto das forças individuais. De acordo com esse modelo, a prática seria capaz de especificar quais seriam os domínios ou forças pessoais de um indivíduo no futuro.

Há, ainda, a proposição de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) de que o talento (ou alto desempenho ou alto potencial) seja entendido como soma de habilidades de um profissional: dons naturais, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitudes, caráter e motivação, facilidade de aprender e disposição para buscar o desenvolvimento pessoal (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013). Nessa perspectiva, pesquisadores buscam entender os altos talentos e o impacto organizacional e entendem que os altos talentos compõem um grupo privilegiado de profissionais, os quais são responsáveis por grande parte da receita, do lucro e do sucesso organizacional.

Para outros pesquisadores, o alto talento caracterizaria uma categoria de profissionais que apresentam qualidades ou competências peculiares que os transformariam em líderes. Competências consideradas peculiares (PEPERMANS; VLOEBERGHES; PERKISAS, 2003) são: trabalho em equipe, motivação para alcançar melhores desempenhos, delegação de tarefas, liderança, persuasão, julgamento, ousadia, capacidade de assumir riscos, criatividade, identificação com a organização, flexibilidade, visão, integridade, consciência da existência de diferenças culturais e capacidade de oferecer feedback adequado.

Por outro lado, há também aqueles autores que sugeriram equações para explicar o talento. Dentre eles, citam-se, por exemplo, Ulrich (2006), para quem talento = competência + comprometimento + contribuição; e Silzer e Church (2009), que afirmam que talento = aspectos fundamentais + aspectos de crescimento + aspectos de carreira.

Assim, é possível observar uma diversidade de teorias sobre talento. Contudo, apesar das divergências entre as teorias, é notável que todas remetem à busca por aprimoramento, disposição para

aprender e flexibilidade, o que pressupõe um comportamento de adaptabilidade para que se desenvolva o talento.

2 MÉTODO

2.1 Participantes

Os participantes deste estudo foram profissionais maiores de 18 anos que ocupavam cargos de gestão intermediária na organização em que atuavam profissionalmente há pelo menos dois anos. Acessaram a plataforma de coleta de dados 338 profissionais, dos quais apenas 175 concluíram o questionário, compondo a amostra. Destes, 67,3% eram mulheres; 69%, casados; 96% tinham ensino superior completo (60% especialização *lato sensu* e 20,6%, *stricto sensu*), e 57,2% dos profissionais começaram a trabalhar antes dos 18 anos. O tempo de atuação na mesma organização era de mais de 10 anos para 31,6%; mais de 20 anos para 27,6%, e de dois a quatro anos para 18,2%. Ocupavam posição de gestão há até quatro anos 49,7%, de quatro a oito anos, 33,7%, e há mais de oito anos, 16,6%. No momento da coleta de dados 34,7% dos profissionais atuavam em uma área administrativa; 17,3%, em recursos humanos ou gestão de pessoas; 10,4%, em áreas operacionais de produção ou técnicas; e 34,1%, em outras áreas. Com relação à empresa em que os participantes estavam inseridos, 49,1% eram de pequeno porte (até 49 colaboradores); 21,4%, de médio porte (de 50 a 99 trabalhadores); e 28,6%, de grande porte (mais de 100 trabalhadores).

2.2 Instrumentos

Foi utilizado um questionário on-line composto por questões sociodemográficas e laborais (sexo, idade, tempo de atuação em posição de liderança, tempo na empresa, remuneração atual, posição atual, entre outras), além de escalas para avaliar Competências Gerenciais, Adaptabilidade de Carreira e Talento. Os referidos instrumentos encontram-se descritos a seguir:

Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC): é um conjunto de itens adaptados para uso no Brasil por Audibert e Teixeira (2015), pontuados por escala Likert com cinco pontos (1 a 5), na qual os extremos correspondem ao posicionamento 1 – “desenvolvi pouco ou nada” –

como valor mais baixo e 5 – “desenvolvi extremamente bem” – como valor mais alto. A escala é composta por 24 itens que envolvem pontos relacionados às quatro dimensões da adaptabilidade de carreira: preocupação (itens 1 a 6), que avalia a preocupação do indivíduo sobre o seu futuro profissional; controle (itens 7 a 12), que avalia a capacidade do indivíduo de construir a própria carreira; curiosidade (itens 13 a 18), que avalia a capacidade do indivíduo de explorar e buscar por novos conhecimentos e aprendizados; e confiança (itens 19 a 24), que avalia a crença do indivíduo em alcançar seus objetivos profissionais. Possui índice de Alpha de Cronbach entre 0,78 e 0,89.

Escala de Talento: foi desenvolvida por Oliveira, Natividade e Gomes (2013), que entendem o talento como produto de uma interação de características pessoais com a atividade de trabalho. O instrumento é composto por um conjunto de 20 itens em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondam o quanto concordam com elas. Propõe-se a acessar o talento a partir de três dimensões correlacionadas referentes a qualidade, velocidade e autonomia na execução do trabalho em organizações. Utilizou-se a dimensão 1 (D1), que agrupa os oito itens referentes à qualidade do trabalho; a dimensão 2 (D2), que carrega os seis itens relacionados à velocidade de execução do trabalho; e a dimensão 3 (D3), que foi composta pelos seis itens referentes à autonomia na realização do trabalho. Todas as dimensões se mostraram correlacionadas, tal que entre D1 e D2 obteve-se $r=0,33$; entre D1 e D3, $r=0,56$; e entre D2 e D3, $r=0,22$. No que diz respeito à fidedignidade, os coeficientes Alfa (Cronbach, 1951) de cada dimensão foram todos superiores a 0,80, indicando satisfatórios índices de precisão do instrumento.

Escala de Avaliação de Competências Gerenciais (EACG): desenvolvida por Pinto (2008), o instrumento foi elaborado a partir da literatura sobre competências gerenciais que definem uma série de comportamentos necessários para a ocupação do cargo. Segundo Quinn et al. (2003), esses papéis são úteis para especificar valores e critérios de eficácia pelos quais as organizações são julgadas. E ainda apresentam os traços conflitantes desempenhados pelos gerentes, traços esses que deveriam ser complementares. Os autores

apontam três competências necessárias em cada papel, porém foram identificadas outras competências que também são caracterizadas como necessárias por outros autores, chegando ao número final de 29 competências, as quais foram expressas por meio de itens referentes a comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho. Os participantes respondem ao instrumento utilizando uma escala de medida do tipo Likert para indicar o quanto realizar cada um dos comportamentos descritos é importante para eles. A escala varia de 0 a 4, onde 0 = sem importância e 4 = total importância. O Alpha de Cronbach do instrumento original foi igual a 0,95, e os itens apresentaram carga fatorial (CF) entre 0,41 e 0,82.

Além das escalas apresentadas, foi proposto um Teste de Associação Livre de Palavras (PRAYAG, 2010). Este consistiu em uma pergunta: “quais as competências que você considera serem essenciais para realizar seu trabalho como gerente?” seguida da seguinte instrução: “por favor, nomeie e descreva brevemente cada competência em um dos espaços em branco a seguir”. O *Frequent Verbal Association (FVA)* (NIENHUESER, 2016) constitui-se em uma das técnicas de associação de palavras, na qual os participantes da tarefa são apresentados a uma palavra estímulo, nesse caso, “competências”, e a eles é solicitado dizer, escrever ou digitar palavras que lhes vêm à mente. O objetivo dessa técnica é gerar associações advindas da memória associativa ou semântica dos respondentes. As associações são desenvolvidas por meio do raciocínio lógico e são frequentemente baseadas no conhecimento do indivíduo a respeito dos atributos funcionais do conceito. Uma maneira de medir esse tipo de percepção é a utilização de Testes de Associação Livre de Palavras (PRAYAG, 2010), buscando promover uma compreensão sobre os pensamentos e sentimentos dos indivíduos a respeito do termo estudado, por meio da utilização de um estímulo não estruturado, como uma única palavra ou termo colocado fora de contexto (DONOGHUE, 2000).

2.3 Procedimento de Coleta de Dados

O recrutamento de participantes para este estudo seguiu o critério de conveniência, e os meios utilizados foram redes sociais e de trabalho e envio de e-mails convite. Primeiramente foi enviada uma

apresentação breve do projeto, e após se fez o envio de um convite com informações sobre a pesquisa e critérios para participação, além do link para preenchimento do questionário on-line. Ao acessarem a Plataforma Qualtrics, os participantes podiam visualizar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que informava sobre a possibilidade de integrar o estudo de forma voluntária e anônima. Aqueles que consentiram em participar puderam responder à pesquisa. Os participantes responderam à pesquisa em aproximadamente 15 minutos.

2.4 Procedimentos de Análise de Dados

Inicialmente realizou-se uma inspeção das informações coletadas para detecção de dados omissos e discrepantes, além de análises estatísticas descritivas, como média, moda e desvio padrão. Na sequência procedeu-se levantamento de evidências psicométricas da Escala de avaliação de Competências Gerenciais (EACG), conduzida inicialmente a partir de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e da matriz de correlação policórica (DOMÍNGUEZ, 2014; HOFFMANN; STOVER; LIPORACE, 2013), com extração dos fatores pelo método *Minimum Rank Factor Analysis (MRFA)*. A realização dessas etapas permitiu selecionar alguns itens para compor uma nova versão, reduzida, da escala. Com o instrumento resultante, procedeu-se análise dos indicadores de precisão Ômega com apoio do software Jamovi. Os valores acima de 0,70 foram considerados evidências de confiabilidade adequada (DUNN; BAGULEY; BRUNSDEN, 2014; PETERS, 2014). Realizou-se, então, o teste de correlação de Pearson entre as variáveis investigadas.

Sequencialmente, a partir de seus escores, os participantes foram categorizados como apresentando alta competência gerencial (escore no percentil 75%) ou baixa competência gerencial (escore no percentil 25%). Procederam-se, então, comparações entre as médias dos dois grupos de participantes nas demais variáveis por meio do Teste t para amostras independentes.

Assim, teve início a etapa de análise dos dados qualitativos do estudo, que foi feita a partir dos descritores de competências que foram submetidos à Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizada por meio do software de análise de dados qualitativos

IRAMUTEQ. Este consiste em uma ferramenta informatizada para análise de textos que busca apreender a estrutura e a organização do discurso, informando as relações entre os mundos lexicais mais frequentemente enunciados pelo sujeito (ALMICO; FARO, 2014).

Assim, as palavras usadas em contextos similares estão associadas a um mesmo mundo lexical, submetidas a análises quantitativas pautadas em contextos e classes de conteúdo com base na similaridade de vocabulário (ANDRADE JÚNIOR; ANDRADE, 2016). Ressalta-se que o IRAMUTEQ não é um método de análise de dados, mas uma ferramenta para processá-los, portanto não conclui essa análise, já que a interpretação é essencial e é de responsabilidade do pesquisador (LAHLOU, 2012).

Nesse processo de análise, o vocabulário é identificado e quantificado com relação à frequência e à sua posição no texto, ou seja, é submetido a cálculos estatísticos para posterior interpretação. Essa análise visa obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos segmentos das outras classes (CAMARGO; JUSTO, 2016).

A classe, assim, é compreendida como um conjunto de palavras que aparecem próximas umas das outras, formando um segmento específico. Com base nestas, pode-se identificar pontos centrais do texto, o que permite compreender como os termos estão associados uns aos outros. Com base nessa lógica, as palavras são organizadas em um dendograma, que representa a quantidade e a composição léxica de classes a partir de um agrupamento de termos.

Obtém-se, então, a frequência absoluta de cada um deles e o valor de qui-quadrado agregado (χ^2), que revela a força associativa entre as palavras e a sua respectiva classe (ALMICO; FARO, 2014). Essa força associativa é analisada quando o teste for maior que 3,84, representando $p < 0,0001$. O menor valor do qui-quadrado representa uma menor relação entre as variáveis (LAHLOU, 2012; OLTRAMARI; CAMARGO, 2010).

As classes, por sua vez, são formadas segundo a relação das várias Unidades de Contexto Iniciais (UCI) processadas e que apresentam palavras homogêneas. Para a classificação e a relação das classes, as UCI são agrupadas quanto às ocorrências das palavras por meio de suas raízes, originando as Unidades de Contexto

Elementares (UCE), o que resulta na criação de um dicionário com formas reduzidas, utilizando-se, para tanto, o teste qui-quadrado (CAMARGO; JUSTO, 2013; LAHLOU, 2012; OLTRAMARI; CAMARGO, 2010; NASCIMENTO; MENANDRO, 2006).

Após o processamento e o agrupamento quanto às ocorrências das palavras, a CHD cria o dendograma das classes. Essa figura, além de apresentar as classes, demonstra a ligação entre elas (SOUZA et al., 2018). Cada classe possui uma cor diferenciada, e as UCE de cada uma possuem a mesma cor da classe, conforme a Figura 2. Três etapas são percorridas para realizar a CHD utilizando o IRAMU-TEQ: a preparação e a codificação do texto inicial, a classificação hierárquica descendente, realizada pelo processamento dos dados, e a interpretação das classes (SOUZA et al., 2018).

Posteriormente à realização da CHD, procedeu-se a análise de similitude ou de semelhanças. Esta se apoia na teoria dos grafos, pois um grafo constitui o modelo matemático ideal para o estudo das relações entre objetos discretos de qualquer tipo e possibilita identificar as coocorrências entre as palavras. Seu resultado traz indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um corpus textual, distinguindo, também, as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas (descritivas) identificadas na análise. Essa análise de semelhanças permitiu visualizar a relação entre as palavras e a sua conectividade dentro de cada classe e, por outro lado, a ligação entre as várias classes. Com essa análise conseguiu-se perceber como os gestores relacionam as várias palavras para descreverem sua compreensão sobre competências gerenciais.

Por meio da análise de semelhanças pode-se identificar a estrutura, o núcleo central e o sistema periférico da interpretação da representação que os gestores têm acerca das competências de gestão. Verificou-se que os três grandes eixos organizadores (*clusters*) da representação social são comprometimento, organização e gestão de pessoas.

3. RESULTADOS

3.1 Evidências Psicométricas Preliminares da Escala de Competências Gerenciais

A estrutural fatorial da versão reduzida da escala foi obtida pela análise paralela (TIMMERMAN; LORENZO-SEVA, 2011), que indicou uma solução unifatorial (variância real = 53.58; e variância randomizada = 7.56). A extração da solução unifatorial foi sustentada pelos seguintes indicadores: Bartlett's statistic = 3484.3 (df = 406); $P = 0.001$; e KMO test = 0.94. A Tabela 1 apresenta a síntese das características dos sete itens retidos na versão reduzida do instrumento. O modelo com sete itens explicou 76% da variância e obteve um coeficiente de precisão Alfa de Cronbach de 0,84. Embora esse indicador tenha sido inferior ao da escala original, indica um resultado satisfatório para um instrumento mais parcimonioso.

Tabela 1 – Itens e Cargas Fatoriais da Versão Reduzida da Escala de Avaliação de Competências Gerenciais (EACG-R)

Matriz dos fatores ^a	
	Fator 1
QID25 – Especificar metas e objetivos de trabalho individual e coletivo.	0,77
QID25 – Planejar a execução do trabalho individual e coletivo.	0,75
QID25 – Demonstrar a execução eficiente e eficaz do trabalho para seus colaboradores.	0,74
QID25 – Organizar o desempenho individual e coletivo de acordo com as necessidades da empresa.	0,73
QID25 – Delinear ações multidisciplinares de gestão do trabalho individual e coletivo.	0,71
QID25 – Controlar continuamente prazos e metas de trabalhos individuais e coletivos.	0,67
QID25 – Influenciar as visões de mundo individuais buscando uma visão compartilhada na equipe de trabalho.	0,60

Fonte: os autores.

Nota: Método de Extração: fatoração de Eixo Principal. a. 1 fatores extraídos. 4 iterações necessárias. Os itens da tabela possuem relação entre si e representam o fator nomeado de competência.

3.2 Análises de Correlação

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis investigadas. Pode-se observar, conforme o esperado, que as correlações entre as dimensões da Adaptabilidade de Carreira foram moderadas a fortes (entre $r = 0,61$ e $r = 0,73$). O mesmo não foi observado com relação às dimensões de Talento, pois velocidade não teve correlação

com as demais dimensões, enquanto Autonomia e Qualidade tiveram correlação moderada ($r = 0,60$). Adicionalmente, as Competências gerenciais tiveram correlações muito fracas com Qualidade ($r = 0,28$), Preocupação ($r = 0,19$) e Controle ($r = 0,26$) e Curiosidade ($r = 0,26$), e fracas com Confiança ($r = 0,32$) (MOORE; NOTZ; FLINGER, 2013).

Tabela 2 – Correlações entre as dimensões analisadas

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Competências gerenciais	1,00							
2. Qualidade (Talentos)	0,28**	1,00						
3. Velocidade (Talentos)	0,13	-0,02	1,00					
4. Autonomia (Talentos)	0,01	0,60**	-0,13	1,00				
5. Preocupação (Adaptabilidade)	0,19**	0,30**	0,06	0,14	1,00			
6. Controle (Adaptabilidade)	0,26**	0,24**	0,08	0,25**	0,58**	1,00		
7. Curiosidade (Adaptabilidade)	0,26**	0,34**	0,09	0,15	0,69**	0,63**	1,00	
8. Confiança (Adaptabilidade)	0,32**	0,37**	0,09	0,24**	0,61**	0,65**	0,73**	1,00

Fonte: os autores.

3.3 Descrição da Amostra

A Tabela 3 apresenta a descrição da amostra de 175 profissionais com relação a todas as dimensões analisadas no estudo, inclusive as competências gerenciais avaliadas pela versão EACG-R. Observa-se que os participantes tiveram, em média, resultados superiores ao da média teórica do instrumento para todas as dimensões analisadas, exceto autonomia (escala de talentos).

Os participantes tiveram também médias superiores às dos participantes dos estudos de validação da Escala de Adaptabilidade de Carreira (AUDIBERT, 2013) em todas as suas dimensões e da Escala de Talentos (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013) apenas para a dimensão de velocidade. A Tabela 3 demonstra, ainda, que, à exceção de Competências gerenciais (cujo estudo de validação não apresentava média e desvio-padrão da amostra) e da dimensão de Qualidade, da Escala de Talentos, houve diferenças significativas e com tamanho de efeito médio a muito grande entre a amostra deste estudo e as amostras dos estudos de validação dos instrumentos utilizados para a coleta de dados. Cabe ressaltar, ainda, que os gerentes intermediários devem responder a gerentes de alta administração e representar a organização frente aos profissionais de nível operacional os quais lideram. É possível que essas características de seu cargo expliquem, em alguma medida, o resultado observado.

Tabela 3 – Médias e desvios-padrão das dimensões analisadas no estudo e estudos de validação dos instrumentos utilizados

Variável	Média e dp da amostra	Valores mínimos e máximos da amostra	Média e dp do estudo de validação	Valores mínimos e máximos da escala	Significância (p) e Tamanho de efeito (d de Cohen)
Competências gerenciais	3,57 (0,48)	Mín. = 1,00 Máx. = 4,00	Não informado	Mín. = 1,00 Máx. = 4,00	
Qualidade (Talentos)	3,63 (0,86)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	3,75 (0,65)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,08$
Velocidade (Talentos)	4,29 (0,80)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	1,91 (0,71)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 3,15$
Autonomia (Talentos)	2,97 (1,05)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	3,68 (0,72)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 0,79$
Preocupação (Adaptabilidade)	4,05 (0,64)	Mín. = 2,33 Máx. = 5,00	3,69 (0,75)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 0,52$
Controle (Adaptabilidade)	4,19 (0,60)	Mín. = 2,33 Máx. = 5,00	3,85 (0,71)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 0,50$
Curiosidade (Adaptabilidade)	4,18 (0,64)	Mín. = 2,33 Máx. = 5,00	3,55 (0,81)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 0,86$
Confiança (Adaptabilidade)	4,47 (0,55)	Mín. = 3,00 Máx. = 5,00	3,86 (0,73)	Mín. = 1,00 Máx. = 5,00	$p = 0,00$; $d = 0,94$

Fonte: os autores.

Nota: N para competências gerenciais = 175; N para dimensões da Escala de Talentos = 308; N para a Escala de Adaptabilidade de Carreira = 1039

3.4 Comparação Entre Grupos

Tendo em vista as diferenças entre a amostra de gerentes intermediários e as amostras de outros estudos, tomadas como comparação, decidiu-se comparar os participantes que haviam tido altas pontuações na Escala de Competências Gerenciais com aqueles que tiveram baixas pontuações. A Tabela 4 apresenta a tabela de diferenças entre as médias dos profissionais com altos e baixos escores em competências gerenciais calculados por meio do teste t, bem como os tamanhos de efeito dessas diferenças (calculados por meio do d de Cohen).

As variáveis que apresentam diferença significativa são aquelas indicadas com sig. < 0,05 na tabela. É possível observar que não houve diferença significativa entre as dimensões de velocidade e autonomia da escala de talentos. O que significa dizer que essas dimensões não discriminam os profissionais com altas competências gerenciais daqueles com baixas competências. Em oposição, observaram-se diferenças significativas, com tamanho de efeito médio, para as

dimensões Qualidade (Escala de Talento), Preocupação, Controle e Curiosidade (Escala de Adaptabilidade de Carreira), e com tamanho de efeito grande para a dimensão de Confiança (Adaptabilidade de Carreira). Isso permite afirmar que, embora todas as dimensões de adaptabilidade de carreira sejam características dos profissionais com altos níveis de competência gerencial, a que mais os diferencia do grupo com menores níveis de competência é a confiança.

A respeito das variáveis nas quais foram identificadas diferenças significativas, cabe retomar que Preocupação diz respeito à atenção ao desenvolvimento e aos objetivos de uma carreira, enquanto controle remete a permanecer motivado e disciplinado para atingir os objetivos de sua carreira. A curiosidade evidencia uma abertura para opções e informação, enquanto a confiança indica a crença do indivíduo na capacidade de realizar aspirações de carreira (SAVICKAS; PORFELI, 2012), relacionadas à adaptabilidade de carreira (MCCRAE; COSTA JÚNIOR, 1997). Pode-se compreender que a confiança remete à dimensão valor da competência, já que diz respeito ao conjunto de características ou comportamentos que possibilita o alcance do desempenho requerido em cada função (KAPLAN; NORTON, 2004). Interessante notar que a liderança, uma das principais competências gerenciais, também presente no instrumento de Boyatzis (1982), ainda influencia a formação dos estudos sobre competências gerenciais, bem como os instrumentos que o avaliam. Além disso, estrutura-se a partir das dimensões de Autoconfiança, que está no agrupamento do comportamento de liderança do gestor.

Para Boyatzis (1982), liderança como competência da gerência intermediária pressupõe autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceptualização. Pulakos et al. (2000) ressaltam que as habilidades adaptativas são definidas em termos de desenvolvimento de comportamentos apropriados, fortemente relacionadas como o trabalho dos gerentes, e normalmente requerem desenvolvimento de comportamentos adaptativos em resposta a mudanças no ambiente e nas funções organizacionais. Essa resposta à mudança deve ser feita inicialmente para si, em processos cognitivos e, posteriormente, para transferir seus conhecimentos e orientar a organização acerca dos rumos da organização (CHONG, 2013), o que exige confiança do gestor para executar.

Essa flexibilidade cognitiva refere-se à capacidade de transformar-se ou mudar a resposta em relação às demandas situacionais flutuantes, e à capacidade de adotar uma nova resposta e inibir uma resposta antiga (MARTIN; RUBIN, 1995). A flexibilidade cognitiva aumenta o limiar de ambiguidade de alguém (GRIFFIN; HESKETH, 2003) e a curiosidade em situações novas (JUIZ et al., 1999). Indivíduos com alta flexibilidade cognitiva também mostram maiores tendências de buscar experiências variadas (MCCRAE; COSTA JÚNIOR, 1997), o que também exige confiança. As pessoas conscientes são orientadas à realização e serão motivadas – pela confiança – a criar maneiras inovadoras de atingir seus objetivos de carreira. Os indivíduos que são altamente conscienciosos são também considerados meticolosos, persistentes e motivados em seus objetivos (MCCRAE; COSTA JÚNIOR, 1997; CHONG, 2013), como são também os gestores (CHONG, 2013).

Há evidências crescentes de que a competência emocional é passível de ser aprendida, especialmente para gerentes e líderes (GOLEMAN, 1998; MCCALL JÚNIOR, 1998). No entanto, é preciso forte desejo de mudar, abertura ao feedback, exploração de si, desaprender velhos hábitos e construir um novo repertório comportamental, além de muita prática. Uma vez alcançado, no entanto, gerentes emocionalmente inteligentes provavelmente serão agentes de mudança eficazes para si e suas organizações. Nesse sentido, a dimensão de confiança, destacada entre as demais dimensões da adaptabilidade, é determinante para que o gestor seja capaz de exercer o papel de promover influência por meio da liderança.

No que se refere à qualidade da entrega – relacionada à escala de “talento” – produto de uma interação de características pessoais com a atividade de trabalho (OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013) –, ressalta-se que a busca de níveis superiores de competência resulta em esforço para atrair e reter profissionais com alta qualidade em suas entregas, o que os coloca em condição de evidência e faz com que sejam cobiçados por outras organizações (DEVARO; GHOSH; ZOGHI, 2007; OLIVEIRA; NATIVIDADE; GOMES, 2013).

Pepermans, Vloeberghs e Perkisas (2003) destacam que o alto talento caracterizaria uma categoria de profissionais que apresentavam qualidades (ou competências) tão peculiares que poderiam

transformá-los líderes das organizações nas quais trabalham, e é nesse ponto que se revela a instrínseca relação com a posição de gerência. Embora haja diversos níveis de talento, a alta qualidade do trabalho é um dos pilares que posiciona os profissionais que ocupam esta posição na condição de talento.

As organizações tendem a entender que os altos talentos são os profissionais que consistente e significativamente apresentam desempenho superior ao de seus pares em diversos contextos. Além disso, compreendem que os comportamentos exibidos pelos profissionais talentosos refletem, de maneira exemplar, a cultura e os valores da organização na qual trabalham (READY; CONGER; HILL, 2010). Por esses aspectos, mostram uma grande capacidade de crescer e ter sucesso na carreira com seus empregadores de forma mais efetiva e mais rápida que seus pares (READY; CONGER; HILL, 2010). Assim, a qualidade na realização do trabalho é um fator capaz de discriminar os níveis de competência gerencial.

Tabela 4 – Testes de Comparação de Médias de Gerentes com Baixos e Altos Níveis de Competências Gerenciais

Fonte: os autores.

	Grupo	N	Média	Desvio-padrão	Tamanho de efeito (d)	Erro padrão da média	Valor de T	Df	Sig.
Competência	Baixo	39,00	2,85	0,44	3,70	0,07	-19,23	92,00	0,00
	Alta	55,00	4,00	0,00		0,00			
Qualidade (Talentos)	Baixo	37,00	3,30	0,81	0,77	0,13	-3,58	88,00	0,00
	Alta	53,00	3,94	0,85		0,12			
Velocidade (Talentos)	Baixo	37,00	4,09	0,88	-	0,14	-1,11	88,00	0,27
	Alta	53,00	4,30	0,92		0,13			
Autonomia (Talentos)	Baixo	37,00	2,93	0,88	-	0,14	-0,14	88,00	0,89
	Alta	53,00	2,96	1,19		0,16			
Preocupação (Adaptabilidade)	Baixo	37,00	3,79	0,55	0,59	0,09	-2,64	87,00	0,01
	Alta	52,00	4,15	0,67		0,09			
Controle (Adaptabilidade)	Baixo	37,00	3,91	0,61	0,68	0,10	-3,22	87,00	0,00
	Alta	52,00	4,30	0,54		0,08			
Curiosidade (Adaptabilidade)	Baixo	37,00	3,85	0,67	0,73	0,11	-3,46	87,00	0,00
	Alta	52,00	4,31	0,58		0,08			
Confiança (Adaptabilidade)	Baixo	37,00	4,08	0,50	0,93	0,08	-4,35	87,00	0,00
	Alta	52,00	4,56	0,53		0,07			

3.5 Análise da Classificação Hierárquica das Palavras

Neste estudo, os participantes foram solicitados a apresentar cinco palavras correspondentes às competências que consideravam ser essenciais para realizar seu trabalho como gerentes. Obteve-se um total de 172 vocábulos, os quais passaram pela Análise da

Classificação Hierárquica. Pode-se observar a seguir, na Figura 1, a estrutura, organizada em um modelo de dendrograma.

Foram identificadas cinco classes, as quais estão agrupadas em nível hierárquico em quatro blocos temáticos diferentes. A Classe 5 encontra-se em condição superior hierarquicamente. Esta sustenta dois grandes grupos, sendo o Grupo 4 alocado isoladamente. A Classe 1, por sua vez, sustenta as classes 2 e 3. É possível observar, também, a prevalência da classe 3, com 30,7% de representatividade.

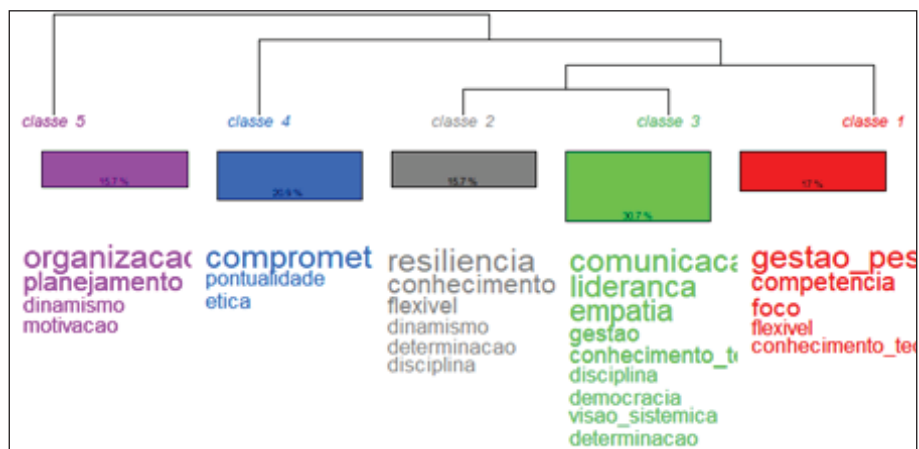


Figura 1 – Dendrograma das competências essenciais ao exercício da gestão

Fonte: os autores.

A Classe 5, que está em posição superior hierarquicamente, foi nomeada de “competências para o trabalho”. Nela aparecem as palavras “organização”, “planejamento”, “dinamismo” e “motivação”. Trata-se de competências relacionadas à dinâmica de processo de trabalho. Apesar de não ter conexão direta com os outros grupos, a Classe 5 sustenta a Classe 4, que apresenta o segundo maior percentual (20,9%) de palavras, as quais foram agrupadas sob a categoria nomeada “Valores”. Ela é constituída por termos como “comprometimento”, “pontualidade” e “ética”.

A Classe 4 – “competências relativas à conduta” – sustenta os outros três grupos formados pela Classe 1 e pelas Classes 2 e 3 para-

lelamente. A Classe 1 pode ser compreendida como “competências de relacionamento”. Nela estão presentes a gestão de pessoas, competências específicas, foco, flexibilidade e conhecimento teórico. A gestão de pessoas, ou de recursos humanos, enquanto domínio administrativo, está entre as competências mais frequentemente usadas, indicando que as competências técnicas (mais valorizadas antigamente) estão dando espaço para as competências interpessoais (KOENIGSFELD et al., 2012). Nesse mesmo grupo também merecem destaque a flexibilidade e o conhecimento teórico e específico, que também vêm sendo presentes na literatura (KOENIGSFELD et al., 2012).

As classes 2 e 3, respectivamente, podem ser compreendidas como “competências de liderança” e “competências de ajustamento (ou de adaptação)”. A classe 2, compreendida como competências de liderança, compreende resiliência, conhecimento, flexível, dinamismo, determinação e disciplina. Já a classe 3 destaca-se com 30,7% e, assim, explica melhor o conjunto de palavras e pode melhor traduzir as competências gerenciais para o gestor da pesquisa. Nela estão presentes as palavras: comunicação (1), liderança (2), empatia (3), conhecimento (4), disciplina (5), democracia (6), visão sistêmica (7) e determinação (8). Verifica-se ainda, na classe 3, a confirmação das perspectivas das classificações tanto de Mintzberg (1973) quanto de Boyatzis (1982), em que “comunicação” e “liderança”, que ocupam aqui os primeiros lugares, estão presentes desde o início em seus estudos e são apontados como destaques (KOENIGSFELD et al., 2012) nas competências gerenciais, o que se confirma ainda hoje nesse ranking.

A comunicação, que aqui ocupa o primeiro lugar no ranking das competências gerenciais, tem sido observada por Mintzberg (2010, 2014) como pertencente ao primeiro plano das complexas atividades gerenciais, em função da simples e grande tarefa de reunir e disseminar informação, atuando como porta-voz, elo de ligação, negociador, dentre outros, momento em que é mais perceptível o papel de liderança do gestor. Mintzberg (1973) propôs 10 papéis gerenciais, subdivididos em três famílias, e observou que na maioria deles havia fundamentalmente a necessidade da comunicação, sendo elas: papéis interpessoais (figura do proa, líder e ligação); papéis de informação (monitor, disseminador, porta-voz); e papéis

de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos, negociador).

No modelo de Boyatzis (1982), a comunicação está colocada também no desdobramento ou na subjetividade de operacionalização de todas as seis dimensões das tarefas gerenciais, para operacionalizar a gestão. São elas: metas e gestão pela ação (orientação eficiente); liderança (uso de apresentações orais,); recursos humanos (uso de poder socializado); direção de subordinados (desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral, espontaneidade); foco em outros *clusters* (adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos); conhecimento especializado (memória, tratar de conhecimento especializado).

A liderança, muitas vezes confundida com a gerência (BENNIS, 1989; MINTZBERG, 2010), tem acompanhado as listas de competências gerenciais (MINTZBERG, 1973, 2010). No entanto, para Mintzberg (2010), a gerência, como evidenciada por Drucker (1954), foi deixada de lado em função da liderança. Não é incomum que ambas sejam tratadas como sinônimos, o que dificulta, o entendimento sobre os limites da gerência (posição) e da liderança (habilidade não técnica) (MINTZBERG, 2010; HILL, 2003). A liderança é possível, portanto, quando há atividades interpessoais nas quais ocorre alguma forma de influência (MINTZBERG, 2010). Constata-se, assim, que a liderança é uma competência da gerência. Dessa forma, além de assumir a posição, é importante que o gestor possa também, desenvolver a sua liderança, que compreende o desenvolvimento de resiliência, conhecimento, flexibilidade, dinamismo, determinação e disciplina, conforme apontado na Classe 2.

3.6 Análise de Similitude

A nuvem de palavras (Figura 3) agrupa e organiza as palavras graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical simples, porém graficamente interessante, na medida em que possibilita a rápida identificação das palavras-chave de um corpus. A respeito do aspecto metodológico, o número entre arestas indica a frequência de citação, e os elementos centrais são os mais citados entre os participantes.

A liderança é o elemento central e associa-se com outras competências, como comunicação, conhecimento, determinação, empatia e relacionamentos interpessoais. Alguns elementos estão ligados a competências de segunda ordem, como é o caso de comprometimento, gestão de pessoas, resiliência e organização. As competências de segunda ordem podem ser entendidas como fontes de outras competências, ou seja, a partir da competência de liderança é que elas podem ser manifestadas.

Na nuvem das palavras mais evocadas pelos gestores destaca-se liderança. Pode-se verificar, também, a relevância dos termos comunicação, gestão de pessoas, comprometimento e resiliência. Existe uma relação consequential de gestão de pessoas, com flexibilidade, bem como de resiliência com competência, e de comprometimento com responsabilidade, respeito e dedicação.

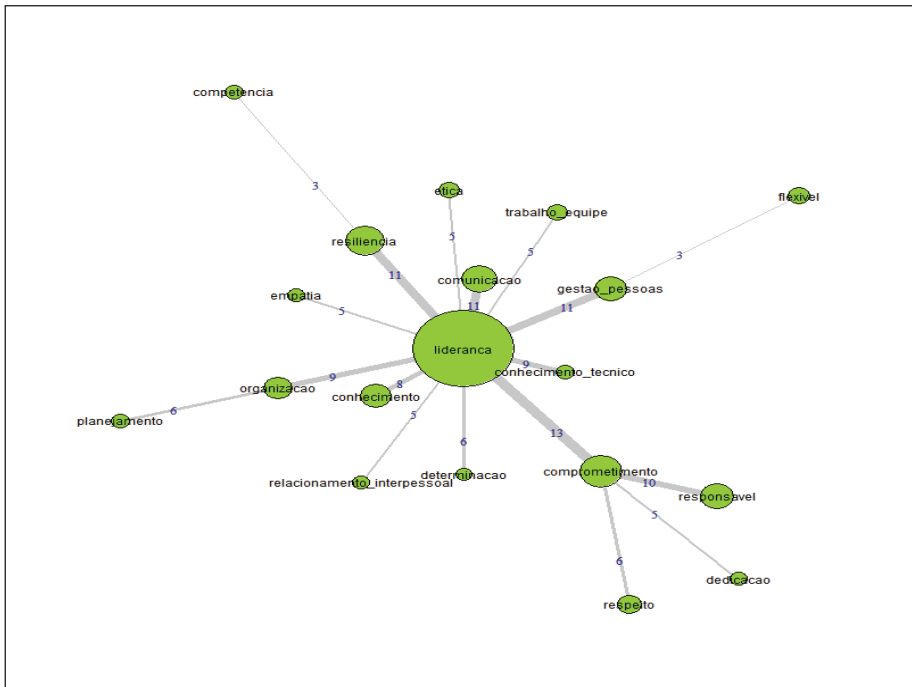


Figura 3 – Análise de redes de significados

Fonte: os autores.

3.7 Análise de Redes

A seguir, apresentam-se os resultados da análise de rede (BOR-SBOOM; CRAMER, 2013), que engloba as competências gerenciais e as dimensões de adaptabilidade e talento. A análise, realizada por meio do pacote qgraph (EPSKAMP et al., 2012), calculou as correlações parciais regularizadas, nas quais o efeito multivariado é controlado e pequenos valores são fixados em zero. Desse modo, são mantidas apenas as correlações com maior força, representadas em um objeto gráfico bidimensional, formado por vértices (variáveis) e arestas (relações). A disposição das variáveis é definida de modo que a intensidade das arestas do grafo representa a magnitude dessas associações, enquanto seu padrão representa a direção (negativa ou positiva) das associações. O grafo ainda conta com a aplicação de um algoritmo de posicionamento (FRUCHTERMAN; REINGOLD, 1991), o qual faz com que as variáveis sejam aproximadas ou expelidas de acordo com sua associação. Quanto mais central é a variável, maior o número de associações com as demais (MACHADO; VICOSSO; EPSKAMP, 2015). Observa-se que as dimensões de adaptabilidade se relacionam entre si (núcleo) e com as competências de gestão. Percebe-se, além disso, que talento se associa com todas as dimensões de adaptabilidade e também com as competências gerenciais.

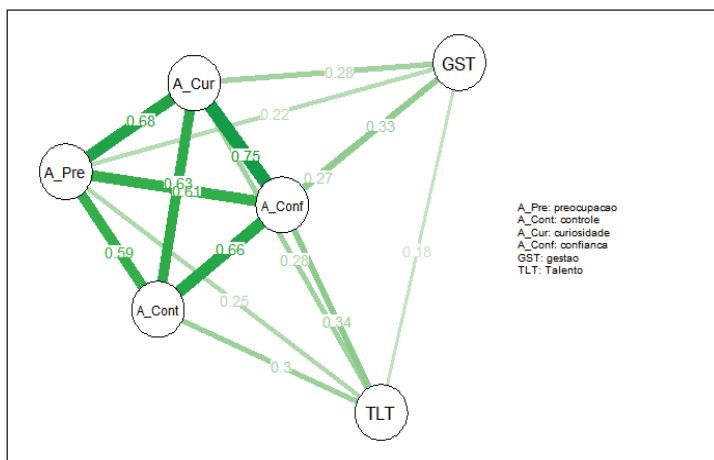


Figura 4 – Análise de Rede Método Glasso

Fonte: os autores.

Nota: Correlações parciais entre as dimensões de Adaptabilidade de Carreira (A_Pre = Preocupação; A_Cont = Controle; A_Cur = Curiosidade; A_Conf = Confiança), Talento (TLT) e Competências Gerenciais (GST).

Na Figura 4 é possível identificar que as correlações entre as dimensões de adaptabilidade de carreira são as mais fortes observadas. De forma semelhante ao que ocorreu nas análises anteriores, a dimensão de confiança é a que apresenta associação mais forte com as competências gerenciais, além de ser o elemento mais central na rede. É possível constatar também a presença de associações entre todas as dimensões de adaptabilidade de carreira e talento e que a associação mais fraca é entre a competência gerencial e o talento.

O Gráfico 1 representa a análise de influência esperada das variáveis que compõem a rede. Essa informação é obtida por meio da soma das arestas de primeiro e segundo grau de cada variável, representando o quão influente é cada variável, uma vez que esteja ativada (ROBINAUGH; MILLNER; MCNALLY, 2016).

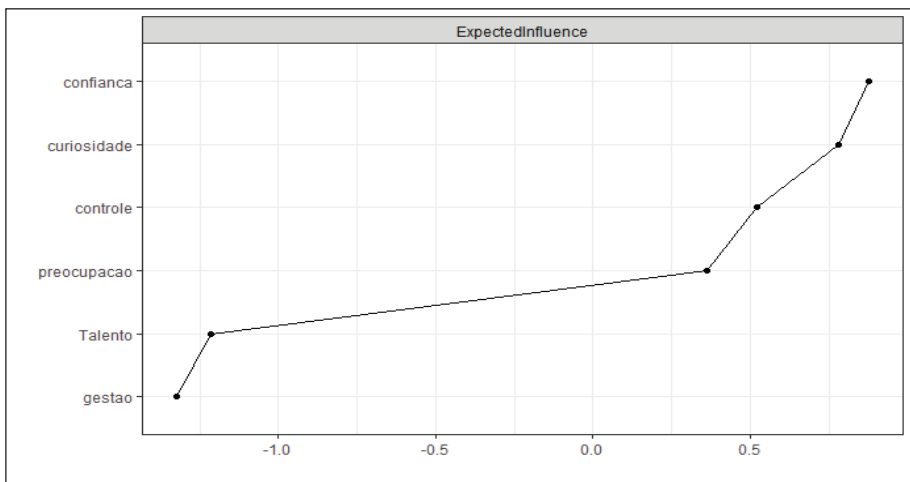


Gráfico 1 – Gráfico de Influência esperada para Amostra Geral

Fonte: os autores.

Nota: Gestão = Competência Gerencial.

A análise da Figura 5 permite concluir que confiança é a dimensão que apresenta o maior nível de influência esperada (*expected influence*). Isso significa que, quando presente, tem maior capacidade de influenciar o estado das outras dimensões da rede.

4. DISCUSSÃO

4.1 Evidências Psicométricas Preliminares da Escala de Competências Gerenciais

A Escala de Avaliação de Competências Gerenciais (EACG) (PINTO, 2008), instrumento utilizado para validação de competências gerenciais, permitiu observar que os participantes do estudo apresentavam os comportamentos necessários para a ocupação do cargo de gestão tendo sua versão reduzida funcionando adequadamente para esta pesquisa.

Tendo em vista que a coleta de dados junto a trabalhadores geralmente impõe restrições de tempo para a pesquisa, observa-se uma crescente demanda para que sejam desenvolvidas medidas válidas, confiáveis, mas curtas, sem itens redundantes. Medidas com tais características reduzem a fadiga e a frustração e aumentam as chances de os participantes concluírem os protocolos de pesquisa (FISHER; MATTHEWS; GIBBONS, 2015). Adicionalmente, permitem que sejam empregadas outras medidas e que se teste a relação entre variáveis, o que foi feito neste estudo com as variáveis de talento e adaptabilidade de carreira.

4.2 Análises dos Dados Quantitativos (Correlação, Comparação entre grupos e Análise de Redes)

Foi possível observar correlações mais fortes das competências gerenciais com dimensões relativas à adaptabilidade de carreira do que com dimensões de talento. Esse resultado pode sugerir que é mais necessário à atividade de gestão, ter prontidão para lidar com tarefas inesperadas do que com características pessoais do indivíduo e de como ele realiza seu trabalho.

Os resultados observados nas análises de correlação são reforçados pelos resultados das comparações entre grupos, que demonstram novamente que as dimensões de adaptabilidade de carreira contribuem para diferenciar os profissionais que têm altos e baixos níveis de competências gerenciais. Diferentemente das análises de correlação, todavia, nas de comparação fica evidente que a dimensão Qualidade (Escala de Talento) também contribui para diferenciar os grupos, tendo em vista que com frequência os trabalhadores acabam

ocupando posições de gestão em virtude do desempenho técnico de alta qualidade.

A variável Confiança da Adaptabilidade de carreira merece destaque. Essa foi a variável com a qual as competências gerenciais tiveram correlação mais forte e que foi a mais central na análise de redes, além de ser a variável com influência esperada mais alta. Trata-se de uma característica importante nos gestores, considerando que se não possuem essa confiança não conseguem olhar para o futuro e conduzir suas equipes em direção à realização de um projeto. Isso permite afirmar que, embora todas as dimensões de adaptabilidade de carreira sejam características dos profissionais com altos níveis de competência gerencial, a que mais os diferencia do grupo com menores níveis desta competência é a confiança.

A análise de influência esperada sugere que uma das estratégias que pode aumentar as competências de gestão é ajudar os gerentes intermediários a desenvolverem mais confiança. Isso é possível, por exemplo, ao compartilhar com eles mais informações sobre o planejamento estratégico da empresa, de forma que tenham clareza sobre o direcionamento para o futuro e possam, dessa forma, orientar com maior clareza seus subordinados. A confiança do gestor muitas vezes é estruturada a partir do envolvimento deste na construção dos planos organizacionais (MINTZBERG, 2010), a fim de que, ao compreender esse desenho tenha melhores condições de engajar toda a sua equipe.

4.3 Análises dos Dados Qualitativos (Classificação Hierárquica e Análise de Similitude)

Analisando as palavras que melhor traduzem as competências gerenciais apresentadas nesta pesquisa, vale ressaltar Boyatzis (1982) que, ao apresentar seu modelo de 21 atributos de competência para construção de um gestor, traz fortemente a questão da comunicação já no seu primeiro agrupamento, por meio dos termos “uso dos conceitos” e “uso de apresentações orais”. Mais recentemente, Clark et al. (2016), em sua pesquisa em 22 países, conectam as competências gerenciais com a comunicação para influenciar, desenvolver, motivar, construir relacionamentos, realizar esclarecimentos, dentre tantas outras questões de ordem gerencial que essencialmente passam pela habilidade de comunicar, como uma competência gerencial.

No segundo agrupamento do modelo de competências, Boyatzis (1982) traz a liderança, a qual ele caracteriza por meio das seguintes palavras: autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceitualização. Pode-se observar nesses dois *clusters* iniciais uma indicação que ainda traz forte relação com o que foi apontado pelos participantes da pesquisa. Os autores passam a revelar que a liderança, enquanto atributo da competência, passa pela comunicação, estando, assim, muito próximas e intrinsecamente relacionadas, desde o início até os dias atuais.

A liderança tem sido um elemento central nos estudos sobre competência gerencial e até confundido com ela (MINZBERG, 2010), como já mencionado. No entanto, quando se trata de competências da gerência, a liderança se apresenta e aparece como uma competência da gestão, confirmando as colocações de Mintzberg (1973, 2010) e Hill (2003) sobre os limites da gestão e da liderança. Nessa mesma construção, como centralidade ao desempenhar a liderança, a confiança se impõe para exercício desse papel.

Sobre empatia, na perspectiva das *Soft skills* (VIEIRA; MARQUES, 2014), em que estão observadas as competências pessoais/competências interpessoais, pode-se observar na própria evolução do conceito que o processo de gerenciar só é possível quando existem outras pessoas envolvidas e que precisam compreender a tarefa ou o sentido da tarefa para que esta possa ser executada. Dessa forma, o gestor precisa compreender o outro para alcançar seus objetivos.

No modelo proposto por Parry (1996), ainda um dos mais utilizados nas organizações e nas universidades, competência é formada por conhecimento, habilidades e atitudes. Pode-se também encontrar destacado em Vieira e Marques (2014) e em Parry (1996) o termo conhecimento refletido por meio do “entendimento de conceitos”.

O termo “conhecimento”, que está em quarto lugar no ranking desta pesquisa, está presente nos conceitos apresentados por diversos autores, como Moscovici (1994, p. 26), Magalhães e Rocha (1997, p. 14), Durand (1998, p. 3), Davis e Hase (1999, p. 9), Dutra e Silva (1998, p. 3), Ruas (1999, p. 10), Fleury e Fleury (2000, p. 21), Hipólito (2000, p. 7), Davis (2000, p. 1, 15), Zarifian (2001, p. 66), Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156) e Kaplan e Norton (2004), determinando, assim, a necessidade do saber por parte do gestor. O

termo conhecimento, nesta pesquisa, faz-se presente em três agrupamentos diferentes, permeando as habilidades (socioemocionais individuais e de grupo).

5 CONCLUSÃO

A partir das transformações no modo de viver e nas formas de trabalho nas últimas décadas, por força das mudanças sociais e tecnológicas e da celeridade com que essas mudanças vêm ocorrendo, os gestores têm vivido o desafio de conduzir suas equipes enquanto adquirem conhecimento mais profundo sobre a realidade que os cerca. Isso é fundamental para que possam aprender e multiplicar o conhecimento, além de auxiliar suas equipes nas transições necessárias.

Este artigo buscou identificar as competências consideradas essenciais por gerentes intermediários para o exercício de seu trabalho, além de compreender as relações entre competências gerenciais, talento e adaptabilidade de carreira. Os achados obtidos são relevantes na medida em que contribuem para o debate sobre competências gerenciais, que vem crescendo ano após ano dada a importância que se estabeleçam novos rumos para as organizações que se preparam para desafios que ainda se formarão para enfrentar o novo mundo do trabalho.

Foi possível observar que, dentro dos pilares da adaptabilidade, a confiança possui a relação mais forte com as competências gerenciais. Ressalta-se, aqui, que dentre as dimensões de competência – conhecimento, habilidades e valores –, a confiança está relacionada com a dimensão valor e, portanto, reforça o entendimento de que a competência passa primeiramente pelos valores individuais e organizacionais. Também é importante a observância sobre a relação da qualidade – na entrega – como medida de avaliação de talento, tendo em vista que os comportamentos exibidos pelos profissionais talentosos refletem, de maneira exemplar, os valores da organização na qual trabalham.

A liderança, competência da gerência utilizada quando há atividades interpessoais nas quais ocorre alguma forma de influência, é um elemento essencial ao exercício desta função, segundo a percepção dos participantes. Ela se associa com competências, como comunicação, conhecimento, determinação, empatia e relaciona-

mentos interpessoais. Também, a partir dela, outras competências podem ser desenvolvidas.

Há evidências de que as competências são aprendíveis, especialmente para gerentes adaptáveis, no entanto é preciso forte desejo de propositura de mudança e de desaprender velhos hábitos para construir um novo repertório comportamental, para que possam ser agentes de mudança eficazes para si e suas organizações. Isso pode indicar que gestores com liderança poderão promover mudanças necessárias em si e no contexto em que se encontram.

Esta pesquisa apresentou a relação entre competências gerenciais, adaptabilidade de carreira e talento em profissionais de gerência intermediária. Cabe destacar que teve como respondentes gestores de diferentes regiões do país. Contudo, apesar de trazer resultados relevantes para o campo de conhecimento, bem como para a prática, é necessário apontar algumas de suas limitações. Algumas delas dizem respeito à constituição da amostra, como o número de respondentes e sua representatividade por região. Para superá-las, sugere-se que futuras investigações sobre o tema ampliem a pesquisa considerando essas informações. Também, considerando-se a característica de mudança na realidade do tema, inclusive em função da necessária adaptabilidade fruto do contexto atual, sugere-se investigar continuamente e de forma longitudinal dessas relações.

Por fim, defende-se que o presente estudo traz importantes contribuições para a área no sentido de orientar pesquisadores sobre as lacunas e tendências no estudo das competências gerenciais e suas relações com fenômenos importantes relacionados à construção de carreira e ao desenvolvimento profissional. Assim, conclui-se que, com relação às competências gerenciais de hoje e do futuro, medir o nível de adaptabilidade e de talento parece ser imprescindível, especialmente dadas as profundas transformações que serão necessárias e que será exigido dos novos gestores um alinhamento entre confiança, liderança e valores.

REFERÊNCIAS

ALMICO, T.; FARO, A. Enfrentamento de cuidadores de crianças com câncer em processo de quimioterapia. *Psicologia, Saúde & Doenças Online*, v. 15, n. 3, p. 723-737, 2014.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, p. 15-2, 2014.

ANDRADE JÚNIOR, E. O.; ANDRADE, E. O. Lexical analysis of the code of medical ethics of the federal council of medicine. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 62, n. 2, p. 123-130, 2016.

AUDIBERT, A. **Escala de adaptabilidade de carreira: evidência de validade e fidedignidade em uma amostra de universitários brasileiros**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

AUDIBERT, A.; TEIXEIRA, M. A. P. Escala de adaptabilidade de carreira: Evidências de validade em universitários brasileiros. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 16, n. 1, p. 83-93, 2015.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard – linking people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BENNIS, W. G. **On becoming a leader**. Reading: Addison-Wesley, 1989.

BLOOM, B. S. Generalizations about talent development. In: BLOOM, B. S. (ed.). **Developing talent in young people**. New York: Ballantine Books, 1985. p. 507-549.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

BORSBOOM, D.; CRAMER, A. O. J. Network analysis: an integrative approach to the structure of psychopathology. **Annual Review of Clinical Psychology**, v. 9, p. 91-121, 2013.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRUCE, C. **On Competence**. [S. l.: s. n.], 1996. Disponível em: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>. Acesso em: 14 mar. 2018.

CAMARGO, B.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CHONG, E. Managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 3, p. 345-353, 2013.

CLARK, J. M. *et al.* GLOBE Study culture clusters: can they be found in Importance ratings of managerial competencies? **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 7, p. 534-553, 2016.

DAVIS, L. **The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Brisbane, 2000.

DAVIS, L.; HASE, S. Desenvolvendo funcionários capazes: o resumo da atividade de trabalho. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 8, p. 298-303, 1999.

DE CHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 32-53, 2010.

DEVARO, J.; GHOSH, S.; ZOGHI, C. **Job characteristics and labor market discrimination in promotions: new theory and empirical evidence**. East Bay: [s. n.], 2007. Mimeografado.

- DEGROOT, A. D. *Thought and choice in chess*. The Hague, Netherlands: Mouton, 1990.
- DOMÍNGUEZ, S. Matrices Policóricas/tetracóricas o Matrices Pearson? Un estudio metodológico. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, v. 6, n. 1, p. 39-48, 2014.
- DONOGHUE, S. Projective techniques in consumer research. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, v. 28, p. 47-53, 2000.
- DRUCKER, P. *The principles of management*. New York: [s. n.], 1954.
- DUARTE, M. E. *et al.* A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de psicologia*, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.
- DUNN, T. J.; BAGULEY, T.; BRUNSDEN, V. From alpha to omega: a practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, v. 105, p. 399-412, 2014.
- DURAND, T. Forms of incompetence. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 4., 1998, Oslo. *Anais [...]* Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais [...]* Foz do Iguaçu, 1998.
- EPSKAMP, S. *et al.* qgraph: network visualization of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 4, p. 1-18, 2012.
- FISHER, G. G.; MATTHEWS, R. A.; GIBBONS, A. M. Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 21, p. 3-23, 2015.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRUCHTERMAN, T. M. J.; REINGOLD, E. M. Graph drawing by force-directed placement. *Software – Practice and Experience*, v. 12, p. 1129-1164, 1991.
- GAGNÉ, F. Building gifts into talents: detailed overview of the DMGT 2.0. *In: MACFARLANE, B.; STAMBAUGHT, T. (ed.). Leading change in gifted education: the festschrift of Dr Joyce*. Wako: Prufrock Press, 2009.
- GALTON, F. *Hereditary genius*. London: Macmillan, 1869.
- GOLEMAN, D. *Trabalhando com inteligência emocional*. Nova York: Bantam Books, 1998.
- GRIFFIN, B.; HESKETH, B. Comportamentos adaptáveis para um trabalho bem-sucedido e ajuste de carreira. *Australian Journal of Psychology*, v. 55, p. 65-73, 2003.
- GUICHARD, J. Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, v. 5, p. 111-124, 2005.
- HALL, D. T. *The career is dead—long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

- HILL, L. A. **Becoming a manager**: how new managers master the challenges of leadership. Harvard: Harvard Business Press, 2003.
- HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis. **Anais [...]** Florianópolis, 2000.
- HOFFMANN, A. F.; STOVER, J. B.; LIPORACE, M. F. Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. **Ciencias Psicológicas**, v. 8, n. 2, p. 151-164, 2003.
- JANJUA, S. Y.; MUHLBACHER, J. What drives competence. What drives competence need? Analyzing the impact of drivers of change on job competencies in Pakistan. **Pakistan Journal of Psychological Research**, v. 31, n. 2, p. 453-474, 2016.
- JUIZ, T. A. *et al.* Lidar gerencial com organizações mudança: uma perspectiva disposicional. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 107-122, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOEN, J.; KLEHE, U. C.; VAN VIANEN, A. E. Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, p. 395-408, 2012.
- KOENIGSFELD, J. P. *et al.* Revised competencies for private club managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2012.
- LAHLOU, S. Text mining methods: an answer to Chartier and Meunier. **Papers on Social Representations**, v. 20, n. 38, p. 1-7, 2012.
- LASSANCE, M. C. P.; SARRIERA, J. C. Saliência do papel de trabalhador, valores de trabalho e desenvolvimento de carreira. **Rev. bras. orientac. prof.**, v. 13, n. 1, 2012.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MACHADO, W. L.; VISSOCI, J.; EPSKAMP, S. Análise de rede aplicada à Psicometria e à Avaliação Psicológica. *In*: HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M. (org.). **Psicometria**. Porto Alegre: ArtMed, 2015. p. 125-146.
- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, p. 12-14, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTIN, M. M.; RUBIN, R. B. Uma nova medida de flexibilidade cognitiva. **Relatórios Psicológicos**, v. 76, p. 623-626, 1995.
- MCCALL JÚNIOR, M. W. **Alto Xyers**: desenvolvendo a próxima geração de líderes. Boston: Harvard, 1998.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-4, 1973.
- MCCRAGE, R. R.; COSTA JÚNIOR, P. T. Estrutura de traços de personalidade como um universal humano. **American Psychologist**, v. 52, p. 509-516, 1997.

- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Boston, MA: Harvard Business School Press: 2001.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **Simply managing**. Business Contact. [S. l.: s. n.], 2014.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- MOORE, D. S.; NOTZ, W. I.; FLINGER, M. A. **The basic practice of statistics**. 6. ed. New York: W. H. Freeman and Company, 2013.
- MORRISON, R. F.; HALL, D. T. Career adaptability. In: HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002. p. 205-233.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.
- NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 72-88, 2006.
- NIENHUESER, W. Free verbal associations – measuring what people think about employee participation. In: TOWNSEND, K.; LOUDOUN, R.; LEWIN, D. (ed.). **Handbook of qualitative research methods on HRM: innovative techniques**. Northampton: Edward Elgar, 2016. p. 179-190.
- OLIVEIRA, M. Z.; NATIVIDADE, J. C.; GOMES, W. D. A medida do talento: evidências de validade de uma escala para aferir talento em organizações. **Temas psicol.**, v. 21, p. 2, 2013.
- OLTRAMARI, L. C.; CAMARGO, B. V. AIDS, relações conjugais e confiança: um estudo sobre representações sociais. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 275-283, 2010.
- PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, p. 48-56, 1996.
- PEPERMANS, R.; VLOEBERGHES, D.; PERKISAS, B. High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 8, p. 660-678, 2003.
- PETERS, G.-J. Y. The alpha and the omega of scale reliability and validity: why and how to abandon Cronbach's alpha and the route towards more comprehensive assessment of scale quality. **The European Health Psychologist**, v. 16, n. 2, p. 56-69, 2014.
- PINTO, M. S. **Gestão por competências**: validação de uma escala de avaliação de competências gerenciais. 2008. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2008.
- PULAKOS, E. D. *et al.* Adaptabilidade no local de trabalho: desenvolvimento de taxonomia do desempenho adaptativo. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 612-624, 2000.
- PRAYAG, G. Images as pull factors of a tourist destination: A factor-cluster segmentation analysis. **Tourism Analysis**, v. 15, n. 2, p. 213-226, 2010.
- QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- READY, D. A.; CONGER, J. A.; HILL, L. A. Are you a high potential? **Harvard Business Review**, v. 88, n. 6, p. 78-84, 2010.

- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ROBINAUGH, D. J.; MILLER, A. J.; MCNALLY, R. J. Identifying highly influential nodes in the complicated grief network. **Journal of Abnormal Psychology**, v. 125, p. 747-757, 2016.
- RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo, 1999.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996.
- SAVICKAS, M. L. Career construction: a developmental theory of vocational behavior. *In*: BROWN, D. (ed.). **Career choice and development**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 149-205.
- SAVICKAS, M. L. *et al.* Life designing: a paradigm for career construction in the 21st Century. **Journal of Vocational Behavior**, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009.
- SAVICKAS, M. L.; PORFELI, E. J. Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 3, p. 661-673, 2012.
- SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. *In*: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (ed.). **Career development and counselling**: putting theory and research to work. Hoboken: Wiley, 2005. p. 42-70.
- SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. *In*: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (ed.). **Career development and counselling**: putting theory and research to work. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2013. p. 147-183.
- SILZER, R.; CHURCH, A. H. The potential of potential. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, p. 446-452, 2009.
- SOUZA, M. A. R. *et al.* O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, n. e03353, p. 1-7, 2018.
- SOUZA, R. T.; VIEIRA, A. M.; SILVA, R. C. Estratégias de Transição de Carreira Interprofissão: Um Estudo com Profissionais de Meia-Idade do Mercado Corporativo após a Demissão. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 2, p. 16-39, 2020.
- SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (org.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994. p. 57-69.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- SUPER, D. E. **The dynamics of vocational adjustment**. New York: Harper & Row, 1942.
- TIMMERMAN, M. E.; LORENZO-SEVA, U. Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. **Psychological Methods**, v. 16, p. 209-220, 2011.
- ULRICH, D. The talent trifecta. **Workforce management**, v. 10, p. 32-33, 2006.

VIEIRA, D. A.; MARQUES, A. P. **Preparados para trabalhar?** Lisboa: Consórcio Maior Empregabilidade/Fórum Estudante, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: 26-5-2022

Aprovado em: 18-12-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>